SECAFI
Groupe ALPHA

Afpa

Rapport d'expertise portant sur la situation économique et financière

(Exercice clos au 31-12-2020)

Comité Social et Economique Central du 30 juin 2021

SECAFI
Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de la région Ile de France
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Paris Nord Est / Bureau de Paris
20 rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tél 01 53 62 70 00

SAS au capital de 4 029 880 €
312 938 483 RCS Paris
Numéro d'identification intracommunautaire
FR 88 312 938 483

Préambule

- Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée votre Comité Social et Economique dans le cadre de la consultation annuelle sur la situation économique et financière conformément aux articles L. 2315-88 et L.2312-17 du Code du travail.

- Pour exécuter nos travaux, nous avons notamment utilisé les documents comptables (bilan, compte de résultat et annexes), les informations économiques, sociales et financières mises à notre disposition, ainsi qu'une documentation complémentaire relative à votre secteur d'activité.

- Nous avons complété notre analyse documentaire par des entretiens avec Mesdames d'Artois et Spadacenta ainsi que Messieurs Rauffet Payen, Moreau, Faucquez, Le-Blon-Boitier, Cristia, Yeghiayan et Ducept que nous remercions de leur disponibilité. Nous remercions également Madame Menu pour l'organisation de la mission.

- Notre rapport comprend la présente note de synthèse, qui fait ressortir les principales conclusions de notre diagnostic ; elle s'appuie sur une analyse détaillée décrite dans le corps du rapport.

- Outre les signataires du présent rapport, ont également participé à la réalisation de cette mission Amélie Gaudard, Sonia Mesters et Mehdi Lecocq.

- Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

Paris, le 30 juin 2021

Vincent PIERRE

Philippe GERVAIS

Sommaire

Synthèse	**page 6**
1. Le paysage législatif devrait placer l'AFPA au cœur des enjeux de compétences. Quel contexte et quel paysage concurrentiel ?	**page 29**
1.1. Le secteur et les acteurs de la formation professionnelle	page 30
1.2. La formation plus que jamais au centre des préoccupations des politiques publiques et des entreprises-les dispositifs récents	page 37
2. Rappel des enjeux stratégiques	**page 45**
3. La vision consolidée des performances de l'AFPA en 2020 laisse apparaître une perte alourdie qui nécessite un nouveau secours de l'Etat	**page 52**
3.1. En termes d'activité, la montée en puissance de nouveaux dispositifs hors formation cohabite avec un nécessaire rebond commercial des activités historiques, notamment sur le segment Entreprise	page 54
3.1. Les résultats du Groupe, marqués fortement par la crise sanitaire, affichent une perte à nouveau creusée, qui nécessite le versement d'une nouvelle subvention exceptionnelle	page 62
3.3. Le budget 2021, validé tardivement dans un contexte d'incertitude liée à l'évolution de la crise, repose essentiellement sur la montée en puissance du dispositif 16 -18	page 75
3.4. D'un point de vue RH, les effectifs sont marqués par la mise en œuvre du PSE en pleine crise sanitaire. Un enjeu de GPEC à ne pas négliger au regard des besoins d'accompagnement	page 81
4. La performance économique des régions et centres	**page 87**
4.1. L'essentiel des régions sont touchées par une baisse d'activité et un déficit d'EBE qui se creuse	page 88
4.2. Les centres sont inégalement marqués par les décisions structurantes du plan de transformation	page 95
5. Les comptes sociaux des 3 entités	**page 131**
5.1. L'EPIC, société mère et tête de groupe d'intégration fiscale, porte les immobilisations et la dette du groupe	page 132
5.2. Afpa Accès à l'emploi, SASU, fille de l'EPIC détenue à 100%, enregistre une perte nette de 1,2M€	page 146
5.3. Afpa Entreprise, SASU, fille détenue à 100%, enregistre une perte nette de 4,2M€	page 150
Annexes	**page 154**

Introduction 1/2

- Acteur historique de la formation pour adultes, l'AFPA joue un rôle majeur dans le domaine de la formation professionnelle et notamment auprès du public de demandeurs d'emploi :
  - L'activité de la filiale Accès à l'emploi représente 47,2% des produits perçus en 2020,
  - L'EPIC en constitue 40,1% (dont 145M€ de MNSP => 67% de l'EPIC et 27% du total des produits),
  - Et AFPA Entreprises (accompagnement et formation des salariés) représente 12,7% des produits perçus.
- Son modèle est marqué par :
  - Une activité au carrefour de plusieurs sources de financement : État, régions, entreprises,
  - Une structure de coûts fixes qui répond à la mission globale de service public notamment à l'appui d'un maillage territorial fort. Cette mission, à date, n'est pas équilibrée par les seules activités (et produits liées) de l'AFPA,
  - Un poids de la dette qui résulte des pertes récurrentes.
- C'est dans ce contexte que l'objectif de retour à un équilibre économique (ciblage d'un EBE positif) a été acté avec intégration de cette orientation au travers d'un projet de C.O.P (Contrat d'Objectifs et de Performance). Par ailleurs, les orientations de l'AFPFA se sont notamment traduites via un plan de restructuration conduisant à :
  - La fermeture de centres, un PSE de plus de 1 000 personnes, des cessions immobilières prévues par le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI), des partenariats/ externalisations (projet restauration, hébergement ?), une refonte des systèmes d'information ; une volonté de décloisonnement interne,
  - Un plan de développement axé sur le renforcement du rôle des centres AFPA (décentralisation) comme support au développement, des actions et relations sur les territoires ; un renforcement des actions et réponses commerciales en partenariat avec d'autres acteurs.

Introduction 2/2

- La crise sanitaire de 2020 et la menace omniprésente sur la santé ont perturbé l'ensemble des économies mondiales et le secteur de la formation n'est pas épargné,
- Même si de nouvelles opportunités ont émergé à travers notamment le renforcement des actions de formation en contrepartie de l'activité partielle des entreprises et que le basculement de certaines formations en format « distanciel » a permis de sauvegarder une partie de l'activité, les résultats de l'AFPA ont été particulièrement affectés
  - Un recul de 13% des produits d'exploitation du Groupe en 2020
  - Un EBE en perte de 84 M€ mais nettement moindre que celui anticipé au budget (-103M€)
  - Perception d'une subvention exceptionnelle de plus de 200 M€
- Le segment Entreprise, en perte de vitesse depuis plusieurs années a particulièrement chuté et les perspectives d'évolution représentent un point de vigilance majeur dans un contexte d'attentisme des entreprises sur les nouvelles offres de formation depuis la Loi Avenir de 2018
  - Dans quelle mesure les actions commerciales pourraient répondre à la situation ?
- Ce contexte éloigne l'AFPA de la trajectoire visée par le COP
  - *« Autonomie financière et retour à l'équilibre dès 2021 »*
- Notre analyse s'est notamment portée sur
  - Les résultats 2020 et les perspectives de rebond - en lien avec les objectifs du COP - et la feuille de route stratégique
  - Un focus sur les régions, les principales zones d'écarts, les mesures d'adaptation et les leviers mobilisés/mobilisables par l'AFPA.

Formations
Conditions de travail
Enjeux sociaux
Emplois
Perspectives économiques

Synthèse

L'AFPA évolue dans un contexte marqué par des effets structurels, conjoncturels, internes et externes

Internes

- Restructurations : PSE, cessions d'actifs & fermetures de centres
- Transformation de l'offre : Villages, Promo 16-18 (temporaire, compétences externes requises),
- Enjeux stratégiques : COP stabilisé prêt pour signature, territoire digital, déclinaison local du plan de transformation : Ambition Territoire

Externes

Opportunités

- PIC (plan d'investissement dans les compétences) : ancrage territorial de l'AFPA, offre diversifiée, connaissance des entreprises et acteurs régionaux
- Plan de relance économique
- Compétences et formations sont au cœurs des préoccupations des entreprises qui se transforment de plus en plus vite et drastiquement

Points de vigilance

- Crise sanitaire (entrées stagiaires 2020, impacts activité 2021)
- Certification Qualiopi
- Concurrence : multiplicité des acteurs de la formation, alliances déjà créées entre acteurs historiques et nouveaux entrants (fab lab, partenariats sur tiers lieux…)
- Contraintes budgétaires des conseils régionaux, élections
- Taux de transformation/perte des appels d'offres
- Phases de transitions entre anciens et nouveaux dispositifs CIF-CPFT, PF-PDC, conséquences de la réforme de la formation professionnelle de 2018 (loi Avenir), multiplicité de nouveaux dispositifs qui obèrent la visibilité et qui sont parfois complexes à mettre en œuvre (Transco),
- Multiplicité des systèmes d'informations et reportings => risque de « passer à côté »

L'enjeu majeur consiste, selon votre Direction, à décliner localement la mise en œuvre opérationnelle des objectifs stratégiques, avec un accompagnement au changement internalisé, dans une approche décentralisée

Articulation du changement

Source : Direction AFPA

11 postes de DRA sur 13 pourvus

- Le siège est au service des régions dans une logique de « relations client interne »
- Pour chaque région, une réunion de pilotage thématisée : RH, immobilier, DG, …

- Une stratégie de rebond régionale placée sous la responsabilité des directeurs régionaux
- Appui des centres à la complexité locale: PRF, consortium/ partenariats, SIEG, niveau de diversification des centres, …
- Séminaires en région

Direction centrale
Au service des régions

Direction régionale
Au service des centres

Acteurs locaux

Direction Centre
116 ambitions territoire

La Direction centrale travaille d'ores-et-déjà sur le bilan d'application de la première année du COP, qui sera présenté au CSEC

Des outils de pilotage et de suivi, avec visualisation des indicateurs économiques (TdB centres) en temps réel

Au delà des réunions et outils de pilotage, un accompagnement/coaching des pilotes en région/centre semble engagé.

- Parties intéressées par le projet de centre : IRP, partenaires, élus locaux, entreprises, régions, départements, …

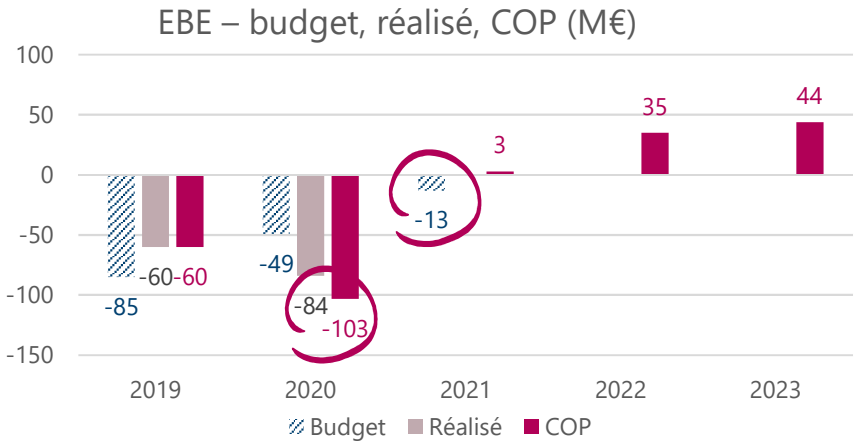
Projet de centre : document stratégique de chaque centre

- Co-construit avec formateurs et management sur la base d'une trame commune
- Plans d'actions opérationnels
- Partage et transparence de l'avancement de la transformation avec les CSE, parties prenantes

Le COP est « stabilisé » et « prêt pour signature ». Sa cible économique ambitieuse est confirmée

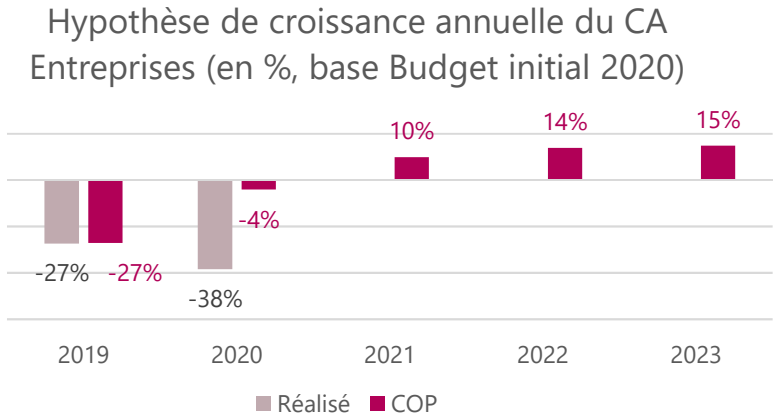
Une prépondérance des indicateurs financiers qui pourraient sembler limitante au regard des enjeux stratégiques et missions réelles (même si des actions et critères qualitatifs sont intégrés).

= > Atteindre l'équilibre économique



Source : objectif au 23/09/2020

= > Augmenter la part de CA des marchés privés



- Le COP est considéré par votre Direction, comme « stabilisé ». À date, ce COP n'est cependant toujours pas signé. Votre Direction évoque l'embolisation de l'ordre du jour du dernier Conseil d'Administration qui justifierait la non signature. La signature devrait intervenir courant juillet.
  - Votre Direction précise par ailleurs *que « Les incertitudes liées au plan 16-18 ne seraient pas de nature à remettre en cause la signature »,*
  - L'EBE 2020, bien que négatif reste supérieur à la trajectoire du COP
  - Des réserves sont exprimées par votre Direction quant à l'impact sur 2021 du manque de stagiaires entrés en septembre 2020 :
    - Si le budget 2021 laisse entrevoir que **l'équilibre d'EBE serait difficilement atteint**, votre Direction tente de faire valoir la tendance de la trajectoire (vs l'atteinte précise chiffrée)
  - **Une échéance d'autonomisation est citée par votre Direction**
    - Avec une diminution de la subvention exceptionnelle de l'Etat qui évoluerait ainsi : 2020 : 213 M€ ; 2021 : 100 M€ ; 2022 : 50M€ ; 2023 : 0€.

Le COP devrait être signé en juillet. Un avenant devrait succéder à cette signature à l'automne

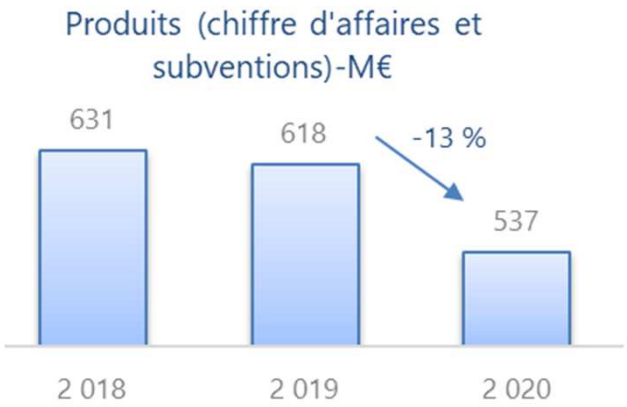
- Le COP objet de la signature prochaine n'intègre pas le plan 16-18 à l'initiative de l'AFPA
  - Le processus de négociation et signature en aurait été d'autant allongé
- La réouverture de discussions en vue d'un avenant est envisagée à l'automne
  - Intégrer le plan 16-18 dans le COP pour sécuriser l'action au vu des prochaines échéances présidentielles
  - Et potentiellement d'autres sujets (qui ne nous ont pas été précisés lors de nos entretiens)
- Rappelons qu'en l'état, le COP pourrait apparaitre limitant au regard du prisme économique qui semble privilégié (équilibre d'EBE, part de CA marches privés,…).
- L'ouverture de nouvelles discussions serait l'opportunité d'enrichir celui-ci en développant le volume d'indicateurs à visée qualitative. Nous avions eu l'occasion de lister quelques exemples de compléments à intégrer lors de notre précédente intervention :

Enrichir les indicateurs du COP

Des exemples ou pistes de réflexion :

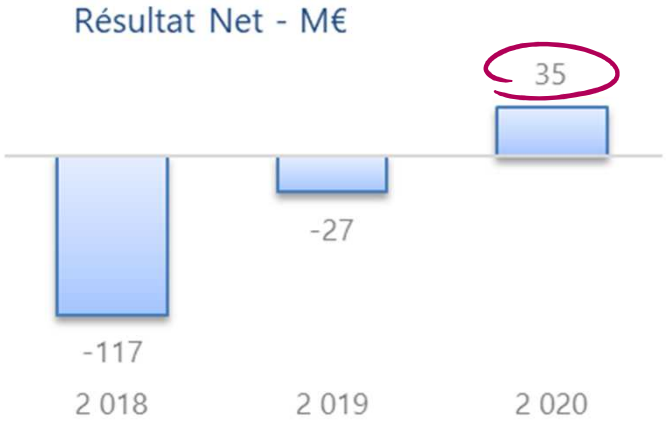
- Croissance de l'activité avec les régions, avec les demandeurs d'emploi ?
- Sur l'égalité Femme/Homme : part de femmes dans les formations ?
- Sur les publics vulnérables : part des publics éloignés de l'emploi par type de public ?
- Continuité territoriale : mesurer les formations ou actions selon une typologie des zones d'emploi (ruralité, urbain, considérants socio-économiques) ?
- Partenariats : nombres de réponses à appels d'offres en partenariats ? D'opérations conjointes ?
- Sur la stratégie Village : taux d'occupation ? Variété des structures (Association ? Entreprises? Administrations ou Établissement publics ?) Quantification de synergies avec des partenaires?
- Développement des offres de formation sur les métiers d'avenir. Exemple : taux de croissance des stagiaires formés sur 10 formations prioritaires (exemples : transition énergétique, accompagnement personnes dépendantes, digital…) ?

Les résultats consolidés du Groupe AFPA font ressortir une perte d'exploitation alourdie par la baisse d'activité, compensée par une nouvelle subvention exceptionnelle de l'État

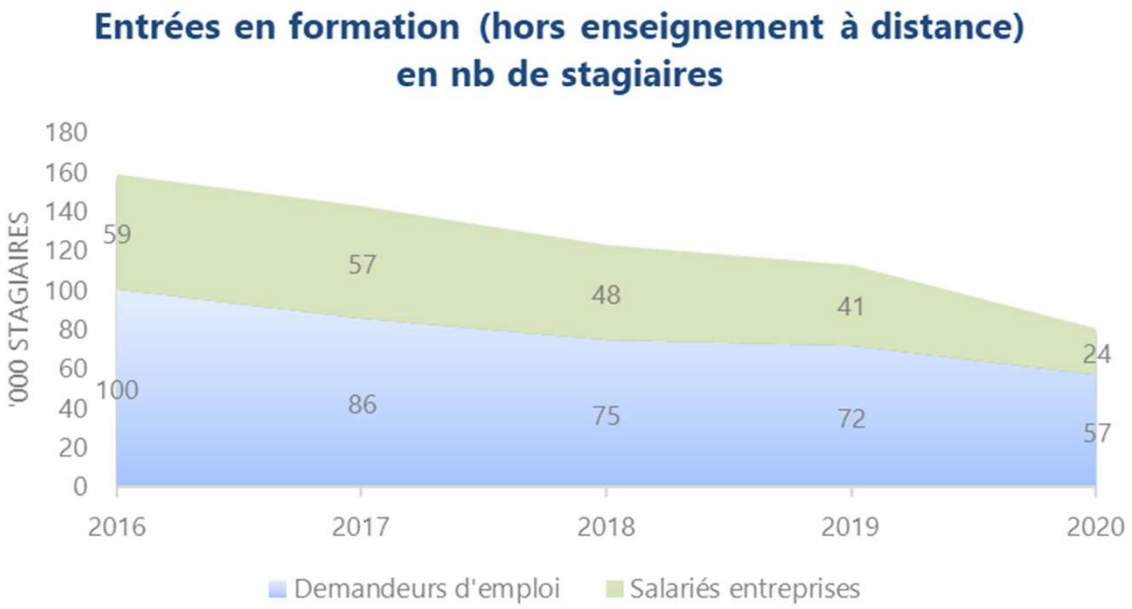


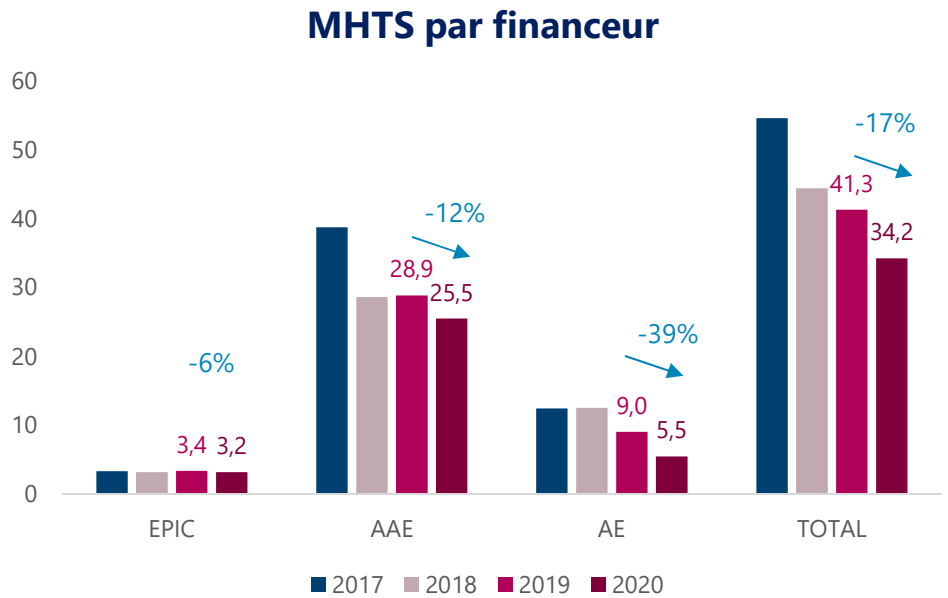
Subvention exceptionnelle

213 M€



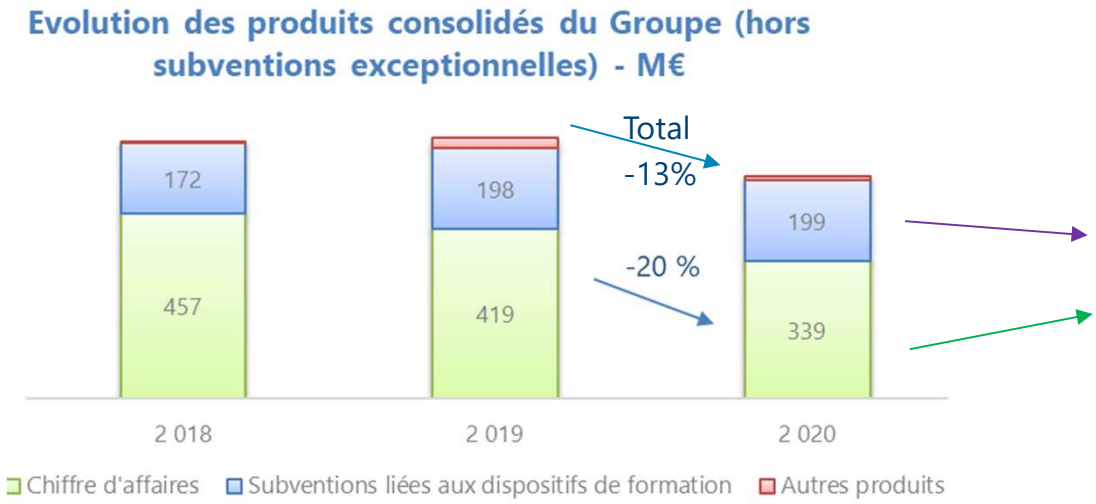
Les entrées en formation, marquées par la crise, accusent un repli de 27%, touchant majoritairement les stagiaires salariés. Les HTS affichent un repli plus mesuré, avec un risque de glissement sur 2021





- Le nombre d'entrées en formation est installé sur une tendance baissière depuis au moins 2016
  - L'année 2020 est marquée par une accentuation du recul, en raison notamment du confinement et la situation sanitaire,
  - Le passage rapide en pratique distancielle a toutefois atténué le repli.
- Le nombre de demandeurs d'emploi entrés en formation a baissé de 20 % sur l'année (57 282 entrées).
- Le recul des entrées de stagiaires Entreprises s'inscrit dans une tendance plus structurelle :
  - Leur part dans les effectifs a perdu 10 points depuis 2015, passant de 42 % à 31 %. Le recul accéléré en 2020 renvoie plus particulièrement aux entrées liées aux plans de développement des compétences.
- Si le repli des HTS est plus mesuré en 2020, la baisse des stagiaires entrés en formation en 2020 risque de se répercuter sur les HTS en 2021.

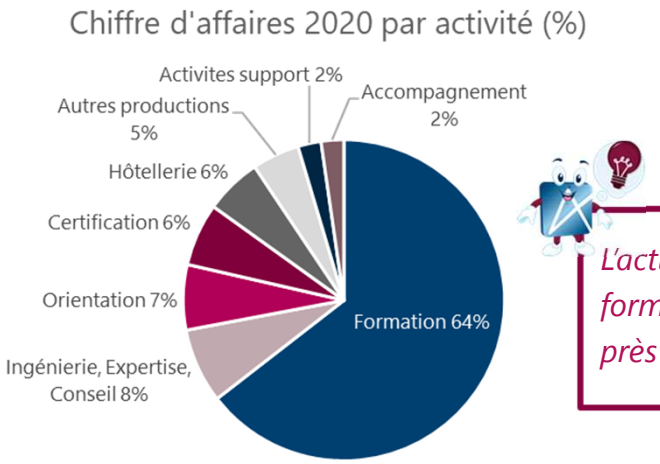
Le recul plus modéré, à -13%, du chiffre d'affaires global, illustre une évolution des prestations de l'AFPA, davantage orientées vers l'accompagnement et missions nationales, à contrario de l'activité historique de formation



M€

	2 019	B. 2020	2 020	Var. 19-20	Ecart
EPIC	225	240	216	- 4%	-9
Accès à l'emploi	281	270	254	-10%	-27
AFPA Entreprises	111	107	68	-38%	-42
TOTAL GENERAL	617	616	538	-13%	-79

Total	**632**	**641**	**547**	*- 94,6*	*- 15%*



L'activité historique de formation représente encore près de 2/3 de l'activité.

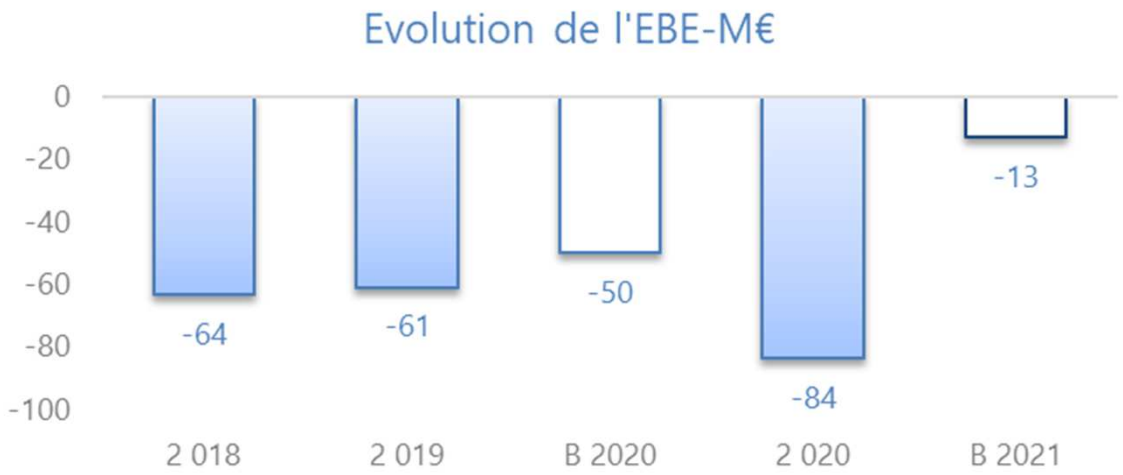
- Hors missions nationales et autres dispositifs État, les produits évoluent au même rythme que les HTS : -17 %
- Les subventions sont restées stables autour de 200 M€
- Le chiffre d'affaires en revanche a été réduit de 20 % avec un impact majeur du segment Entreprise (-43 M€ de chiffre d'affaires)
- La crise Covid contribue au recul d'activité. La tendance au repli du segment Entreprise s'inscrit par ailleurs dans un contexte de concurrence forte. Les questions du renforcement des équipes commerciales (dont assistantes), l'objectif de CA/ETP commercial, et la segmentation du marché, peuvent être posées. L'ambition forte affichée dans le COP sur cette activité ne se concrétise pas encore sur les résultats 2021 à date.

Le redressement de l'AFPA repose essentiellement sur la relance de l'activité Entreprise

	Tendance	Commentaires
16-18 (depuis été 2020 jusqu'à fin 2021)	**Stratégique** 100 M€ attendus en 2021	• Elément moteur de la croissance • Un challenge ambitieux de montée en puissance au S2 2021 après un retard pris sur le début de l'année • Financé sur la base de 7K€ par parcours complet
Pôle emploi	Apport de l'appel d'offres **Territoire Digital**	• Hausse envisagée mais avec une vigilance sur la période de transition liée à l'abondement pôle Emploi vers le CPF
CSP (cong. Séc. Prof.)	**hausse attendue des PSE**	Le chiffre d'affaires reste néanmoins marginal (7 M€ attendus en 2021)
Entreprise-Alternance	**Objectif stratégique** de croissance	Modérément touché par le crise avec une reprise de l'alternance et de l'apprentissage à l'automne 2020. Activités stratégiques pour l'AFPA avec des actions commerciales offensive envisagées

	Tendance	Commentaires
Collectivités territoriales	**Point d'attention**	• Quelle capacité de l'AFPA à maintenir sont positionnement sur les appels d'offres ? • Dans un contexte de réduction des budgets des régions • Des difficultés de sourcing
Entreprise (total)	**Baisse globale** **CPF** comme **objectif stratégique** de croissance	• Réforme de la formation professionnelle et disparition du CIF • Cible de croissance sur les PME-TPE (<50p.) avec des plans commerciaux à déployer • Avantage concurrentiel de l'AFPA sur la couverture des bloc de compétences

Pénalisé par la chute de l'activité, l'EBE affiche une perte de 84M€. Les charges fixes et les frais de personnel malgré leur recul, ont mécaniquement plus pesé sur le résultat



EBE

L'EBE est un indicateur permettant de déterminer si l'activité propre dégage des résultats pour lui permettre de financer ses investissements (dotations aux amortissements), sa dette (intérêts financiers) et plus largement à assurer son autonomie.

Point pédagogique

Afin de refléter les performances économiques, le compte de résultat consolidé est retraité de la façon suivante :

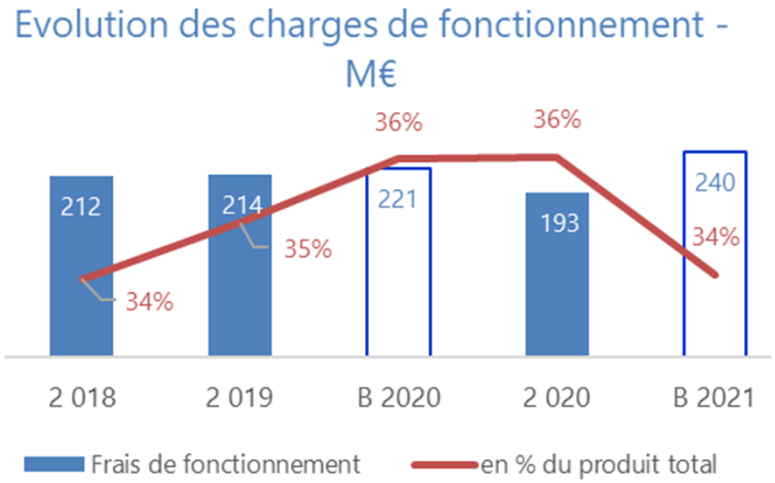
- Produits = chiffre d'affaires + subventions
- Éléments de restructuration exclus de l'exploitation et isolés
- Les commissions bancaires sont exclues de l'exploitation pour être placées en exceptionnel

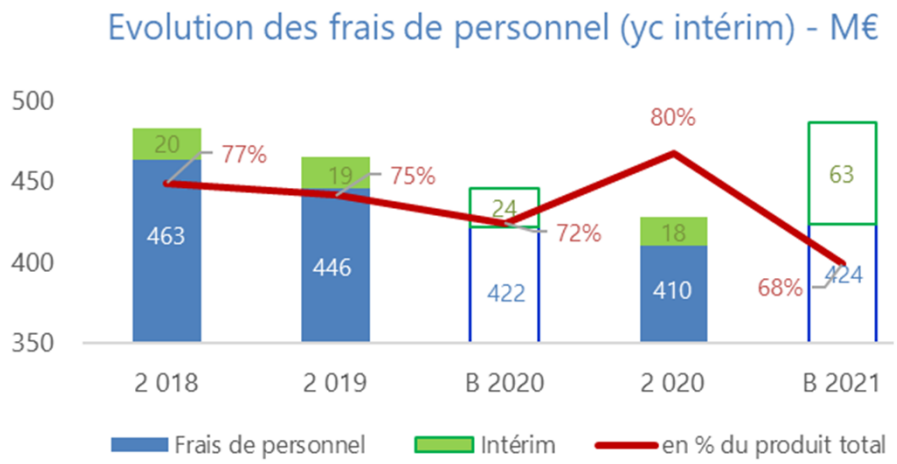
= > Format comptabilité de gestion :

M€

	2 018	2 019	B 2020	2 020	B 2021	Var. 2019-20	Var. B20-B21
Produits *(chiffre d'affaires et subventions)*	**631**	**618**	***616***	**537**	***714***	*- 13%*	*+ 16%*
Frais de fonctionnement	212	214	*221*	193	*240*	*- 10%*	*+ 9%*
en % du produit total	*34%*	*35%*	*36%*	*36%*	*34%*	*+1 pt*	*-2 pts*
Frais de personnel *(yc intérim)*	483	465	*446*	428	*487*	*- 8%*	*+ 9%*
en % du produit total	*77%*	*75%*	*72%*	*80%*	*68%*	*+5 pts*	*-4 pts*
EBE	**-64**	**-61**	***-50***	**-84**	***-13***	*+ 37%*	*- 74%*

Zoom sur les frais de personnel et les frais de fonctionnement





- Un recul de 10 % des frais de fonctionnement essentiellement en lien avec l'absence d'activité pendant la crise, mais également du fait de fermetures de centres
  - À noter =>
    - 7 M€ de surcoûts liés aux mesures sanitaires (gels, masques …)
    - Un dépassement du budget « sous-traitance de formations » en 2020 avec 14M€ prévus au budget contre 19M€ en réalisation.

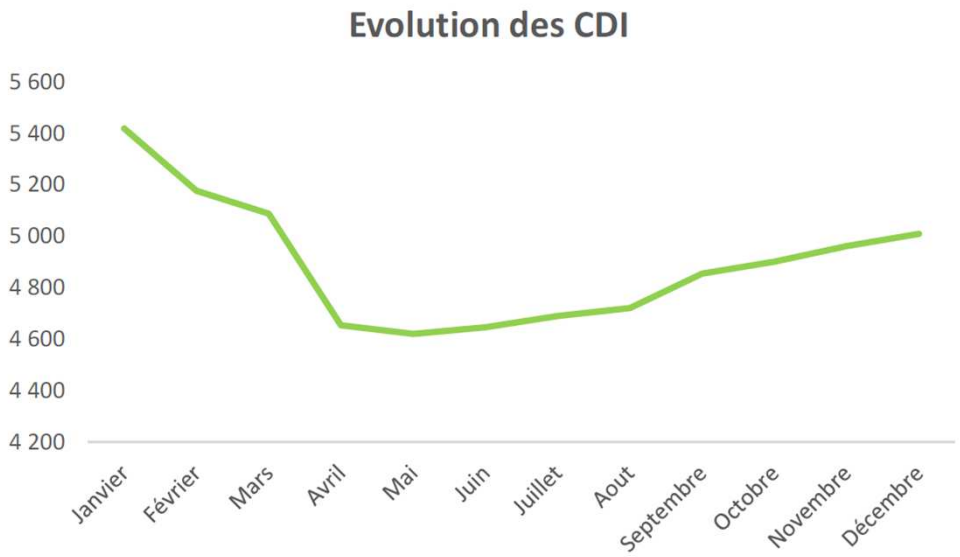
- Le recul du montant des frais de personnel (hors coûts PSE) résulte :
  - D'une baisse d'effectif de 716 ETPT => départ de plus de 1 000 personnes entre janvier et avril dans le cadre du PSE (-10% sur l'année)
    - Compensation partielle via des recrutements
    - Fin décembre 2020 l'effectif CDI était de 5 000 personnes contre 5 400 en janvier *(cf détail partie dédiée)*
  - D'une baisse des indemnités de départ (hors PSE) soit 2,5M€ contre 6 M€ en 2019
  - D'un recul des provisions pour départ à la retraite (5,6 M€ contre 8 M€)

Corrigé des salariés en congé de reclassement ou dispense d'activité, l'effectif diminue de 10% en 2020

ETP travaillés : exclut salariés des dispositifs de départ PSE (CFC et congé reclassement)

	2018	2019	2020	B 2021
CDI	6 076	5 590	4 896	5 579
CDD	1 291	1 476	1 455	1 068
Total	**7 367**	**7 066**	**6 351**	**6 647**

Dont 400 au titre de promo 16-18



- 300 postes restent à pourvoir à date (DRS, direction juridique, …)
- L'équilibre souhaité entre CDI et CDD reste proche de la proportion actuelle, soit environ 20-25 / 80-75%
  - Une réflexion est en cours sur le recours à des CDD d'usage ou des CDI de mission, plus adaptés selon votre Direction, aux marchés ponctuels qu'adresse l'AFPA. Quel que soit le vocable utilisé (CDD ou CDI de mission), le caractère ponctuel de l'emploi est visé.

Le résultat d'exploitation très dégradé a nécessité le versement d'une subvention exceptionnelle de plus de 200 M€ pour équilibrer le résultat net

M€	2 018	2 019	2 020	Var. 2019-20
EBE	**-63**	**-60**	**-84**	*+ 39%*
Autres produits et charges	-7	-6	*-11*	*+ 78%*
Dotations nettes aux amortissements et provisions	77	68	*60*	*- 11%*
Résultat opérationnel	**-147**	**-134**	***-154***	*15%*
Résultat financier	**-20**	**-12**	***-16***	*33%*
résultat exceptionnel *(subvention exceptio.)*	**151**	**143**	***215***	*51%*
coûts restructurations	101	24	*10*	*-58%*
IS				
Résultat Net	**-117**	**-27**	***35***	*ns*

Frais **informatiques** : 4 M€ (stables)
Tickets restau. stagiaires (2,7 M€ en hausse de 1,5M€ du fait des fermetures de centres pendant le confinement)
Provision pour CFE et taxes foncières non demandées : 11M€
Dotations aux **amortissements** : 53 M€

Subvention exceptionnelle

2 018	2 019	2 020
141	135	213

- Les pertes opérationnelles récurrentes et historiquement proches de 150 M€, cumulées aux coûts du PSE nécessitent le versement récurrent d'une subvention exceptionnelle
- Cette prise en charge régulière des pertes de l'AFPA par l'État est à présent remise en question dans le cadre d'une quasi-injonction d'autonomisation
- Le COP ambitionne cette autonomisation à compter de 2023
  - Obj. 2021: 100 M€ de subventions
  - Obj. 2022 : 50 M€
  - Obj. 2023 : 0

Litiges prud'hommaux

En 2018, 2 M€ de provisions étaient constatées à ce titre.

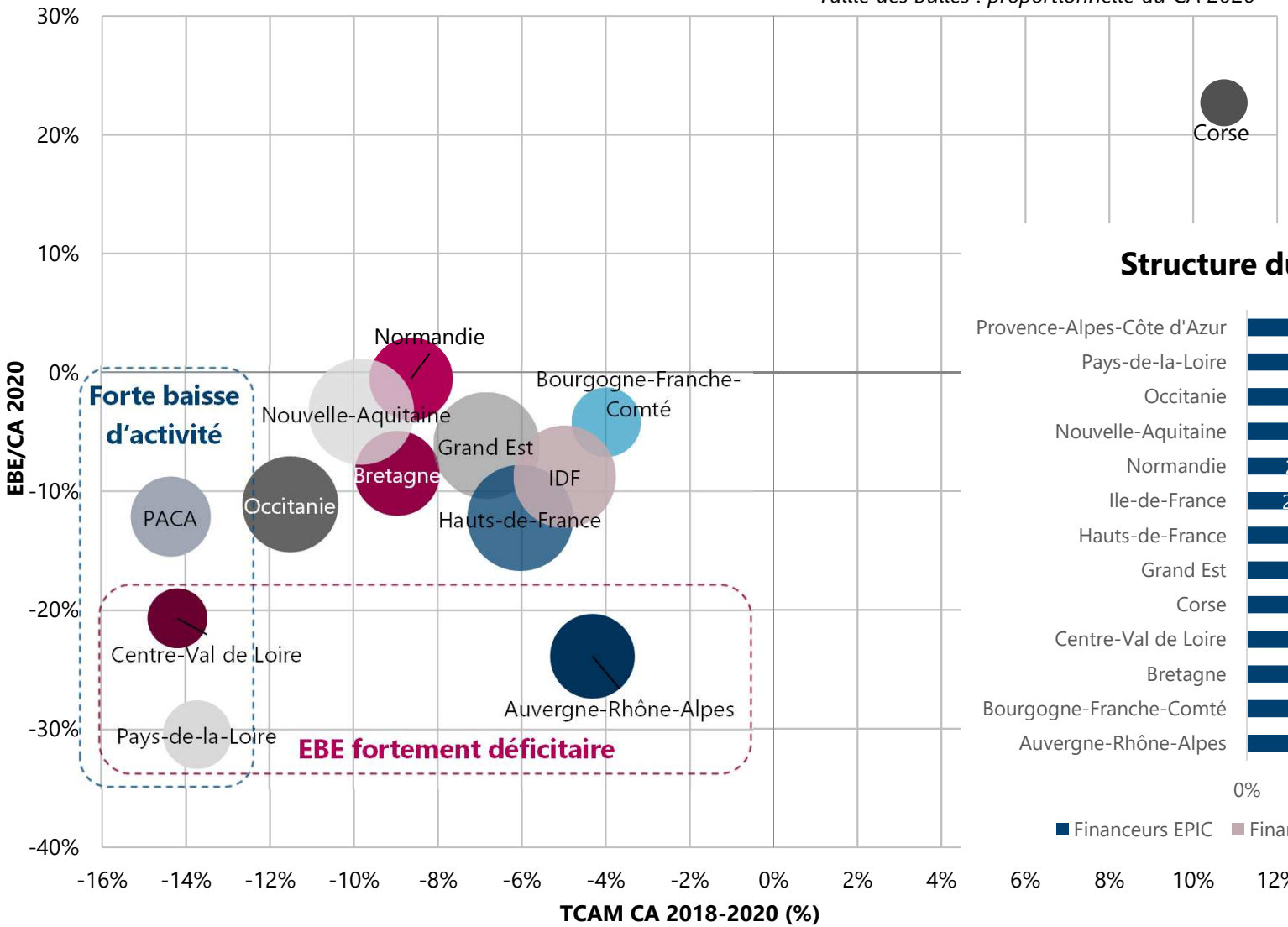
Il restait 0,5 M€ au bilan en 2019 et 1,8 M€ en 2020.

L'analyse de la performance économique par région montre qu'hormis la Corse, l'ensemble des régions enregistre une baisse de chiffre d'affaires et un EBE déficitaire. Certaines régions sont très éloignées de l'équilibre d'EBE.

Le ratio EBE/CA 2020 mesure la profitabilité sur l'exercice 2020

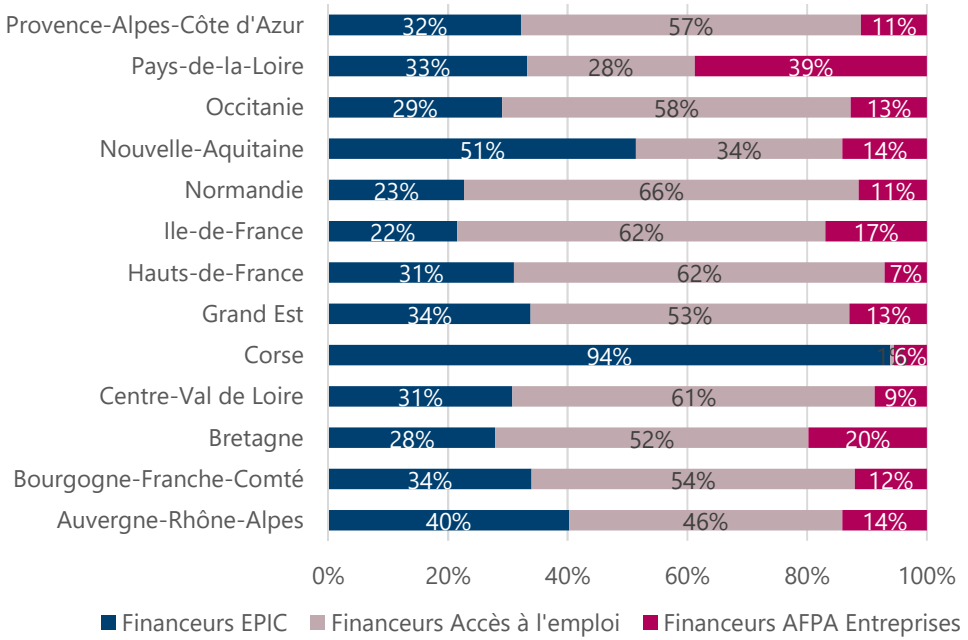
Performance économique des régions

Taille des bulles : proportionnelle au CA 2020



***Nécessaire prise en compte de la singularité de chaque région** : positionnement concurrentiel, diversité de l'offre, impacts et appropriation du plan de transformation, crise sanitaire…*

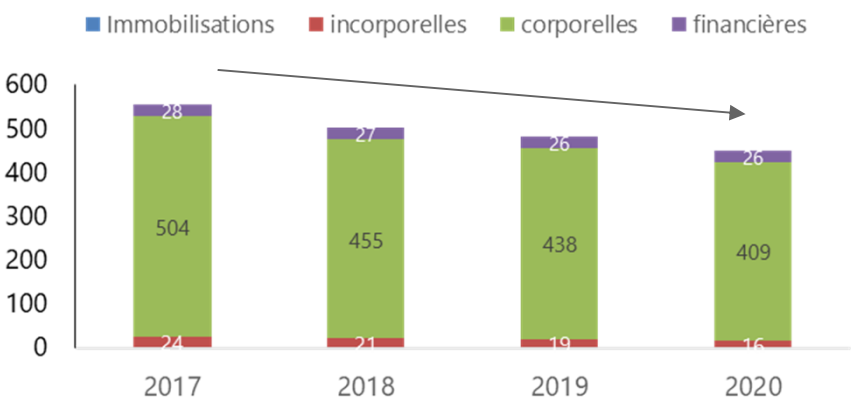
Structure du CA 2020 par financeur



Le TCAM 2018-2020 présente le taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires sur deux ans

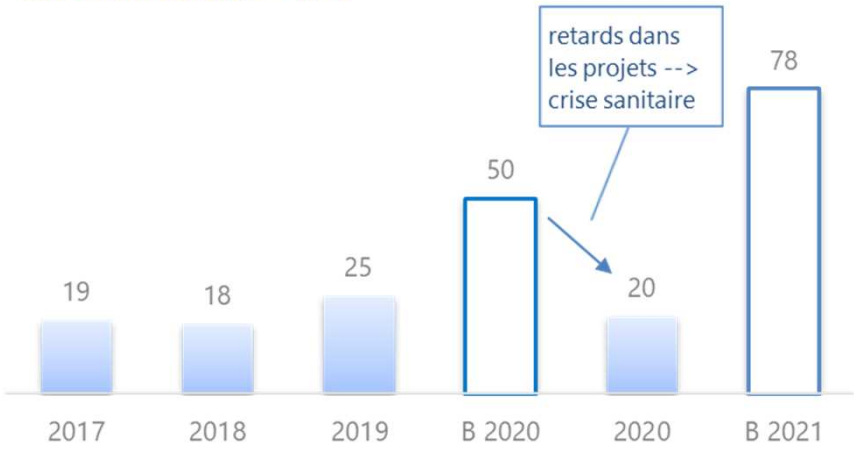
Le patrimoine est essentiellement constitué d'immobilier. Le projet de transformation prévoit une enveloppe de rattrapage pour compenser un sous-investissement récurrent…

Les immobilisations nettes - M€



Des investissements limités depuis plusieurs années

Investissements - M€



Investissements-M€

	B 2021
① Immobilier	11
② Evolution dispositif de formation	19
③ SI	12
Plan de relance	28
Autres dont Village AFPA	8
Total	**78**

- Constat à date d'un **parc immobilier loin du niveau requis** avec des besoins d'investissement majeurs.
- Pour 2021, le budget traduit l'ambition de remettre à niveau un certain nombre de centres :
  - Une enveloppe spécifique de près de 30 M€ est allouée en supplément des 50 M€ prévus au budget 2020
  - Cette enveloppe s'inscrit dans le cadre du plan de relance gouvernemental dédié à la rénovation énergétique

① Remise en état + accessibilité (AdAP) + Village AFPA (mutualisation des locaux)

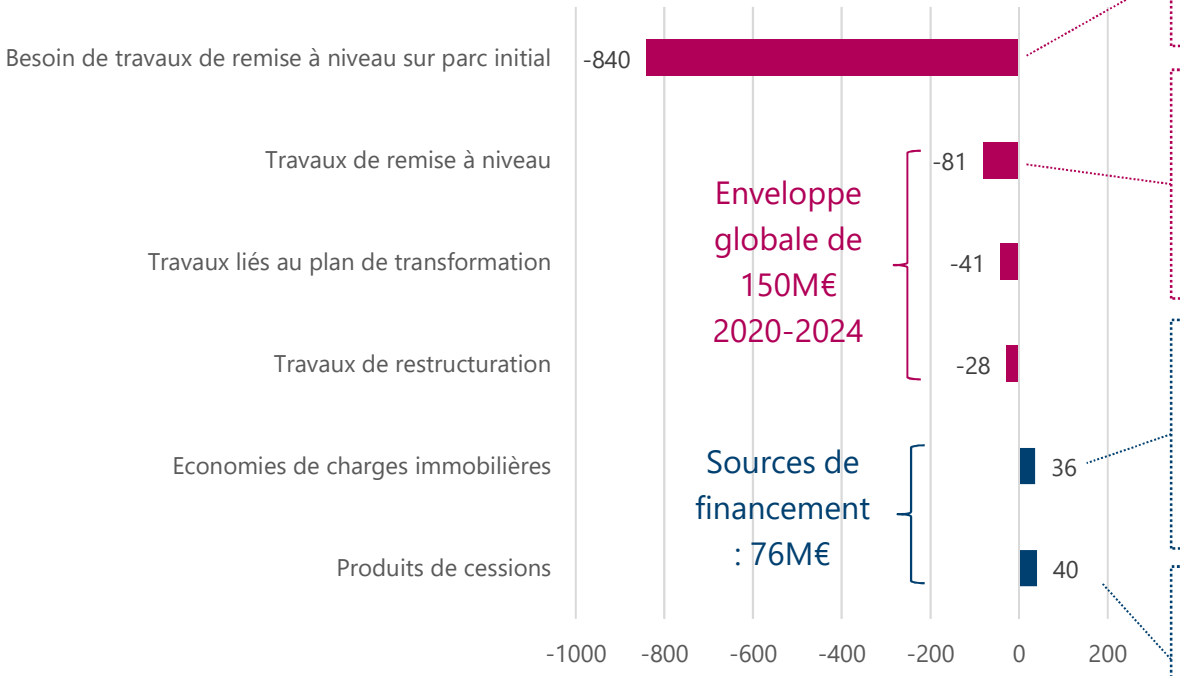
② Transferts de plateaux nécessités par les fermetures de centres + déploiement de plateaux mobile sur les zones éloignées

③ Nouvel ERP formation + plateforme digitale

… à mettre en regard du Schéma pluriannuel de la stratégie immobilière (SPSI) 2020-2024, dont la plus value à terme sera à valider

- Partant du diagnostic que l'AFPA manque de moyens nécessaires pour entretenir son parc immobilier, le SPSI présente un plan de cession (80 actifs) ou de restitution aux propriétaires (22 actifs) d'actifs immobiliers, réduisant le parc immobilier de 27% sur la surface foncière et de 18% sur la surface bâtie.
- Les produits de cessions et les économies de charges immobilières visées auraient vocation à financer une partie des travaux de remise à niveau, de restructuration et des travaux liés au plan de transformation.

Hypothèses budgétaires sur la durée du SPSI 2020-2024 (M€)



Les besoins de travaux du parc initial sont chiffrés à 840 M€, dont 730 M€ pour les bâtiments et 110M€ pour les voiries et réseaux divers (VRD)

« *Toutefois, pour être compatible avec les ressources de l'AFPA, la programmation financière retenue n'intègre pas l'ensemble de ces opérations. À ce stade, il est envisagé de mobiliser 81 M€ sur la période au titre des travaux de remise à niveau.* » Le SPSI ne présente pas la répartition des 81 M€ par site.

Les économies de charges immobilières sont valorisées à 2 M€ en 2020 (non visibles dans les comptes) pour monter progressivement à 13M€ en 2024, puis à 15M€/an à l'issue de la mise en œuvre du SPSI (sur une charge annuelle d'environ 130M€, selon p.21 du SPSI).

Les produits de cession de 80 actifs sont valorisés à 60,4M€, dont 40M€ seraient encaissés sur la période du SPSI (2020-2024), selon l'hypothèse prudente retenue au niveau des cadencements des cessions et de la réalisation d'encaissements.

La trésorerie est dégradée par une capacité d'autofinancement insuffisante. À ce stade, L'AFPA apparaît loin des objectifs d'autonomie financière visée

CAF - M€

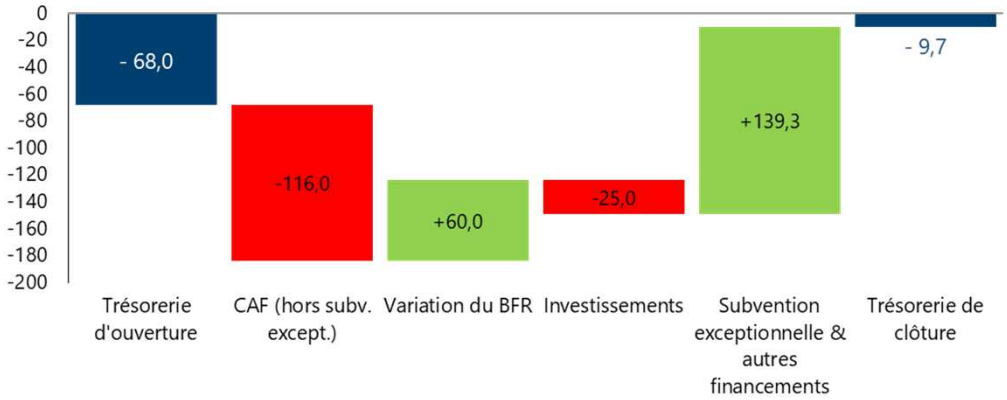
source rapport de gestion - comptabilité de gestion

	2 019	2 020
EBE	**-60**	**-84**
retraitement des provisions pour retraite (dans l'EBE en cpta gestion)	8	6
Charges et produits décaiss. / encaiss. de gestion	-6	-11
charges et produits décaiss. / encaiss. financiers	-13	-16
charges et produits exceptionnels décaiss. / encaiss.	99	170
IS		
Décaissements liés aux restructurations	-8	-82
CAF	**20**	**-17**
CAF hors subvention exceptionnelle	**-116**	**-229**

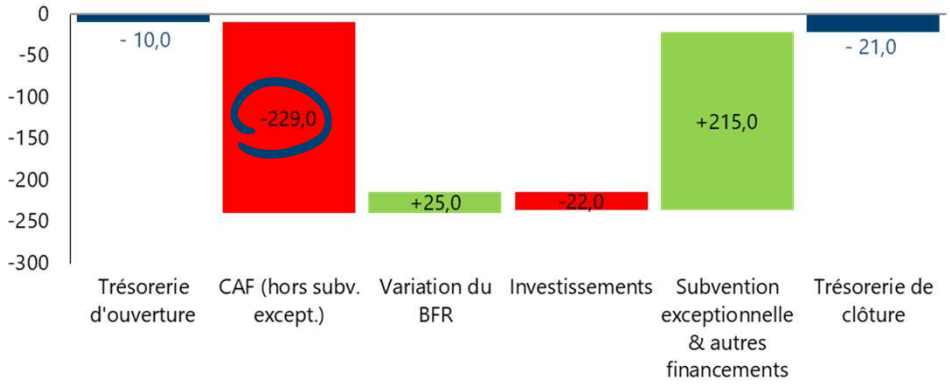
CAF

La capacité d'autofinancement (CAF) représente le cash théorique dégagé dans l'exercice. Son calcul ne prend en compte que les charges et produits donnant lieu à des encaissements et décaissements (ce qui exclut notamment les dotations/reprises d'amortissements et provisions). Il fait également abstraction de l'impact des cessions d'immobilisations.

Evolution de la trésorerie (en M€) - 2019 (en M€)

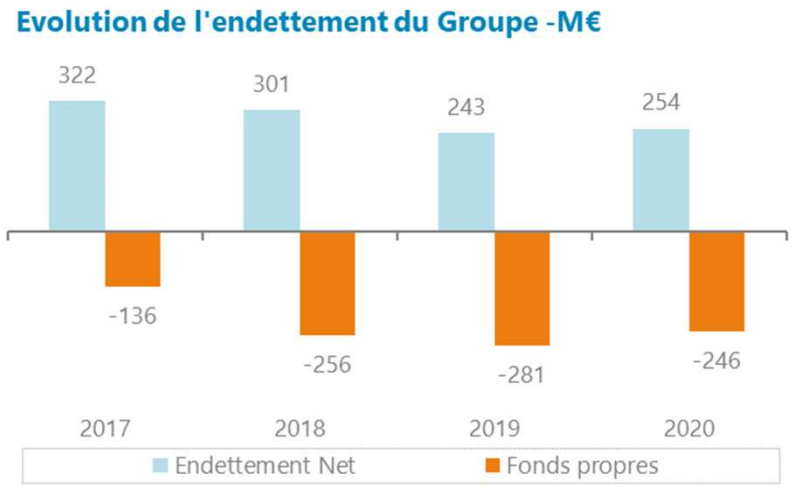


Evolution de la trésorerie 2020 (M€) (en M€)



- Avec un EBE négatif (l'insuffisance de résultat d'exploitation), les dépenses non négligeables d'investissements ne peuvent être honorées qu'au détriment de la trésorerie.
- La CAF elle aussi négative en 2020 éloigne l'AFPA de sa capacité à assurer son autofinancement,
  - Hors subvention exceptionnelle, cette dernière afficherait un niveau de près de -200 M€ (-116 M€ en 2019)
- La trésorerie nette en fin d'exercice se creuse à près de -15 M€, ce qui génère un alourdissement de l'endettement. Ce dernier étant déjà excessif au regard de la structure financière du Groupe.

La structure financière est historiquement très déséquilibrée, avec des fonds propres négatifs et un poids de la dette très lourd



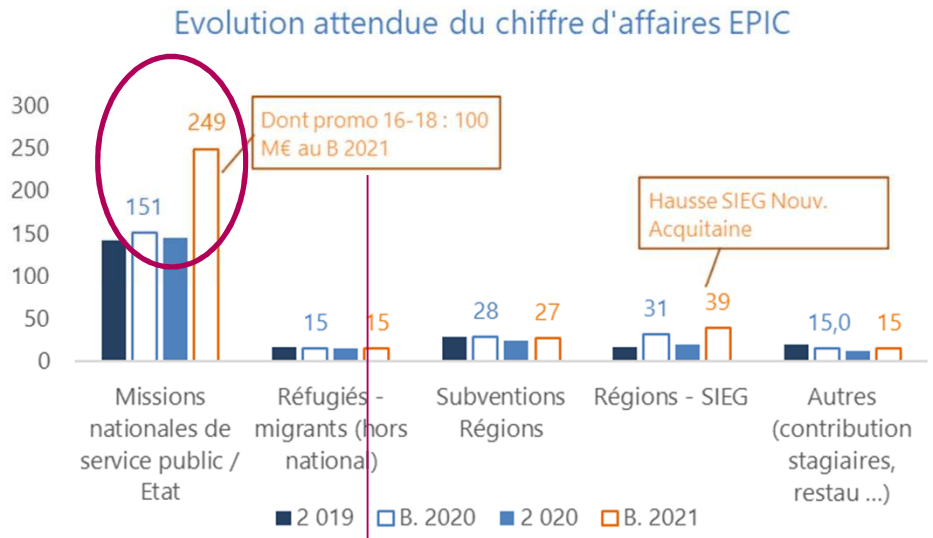
M€

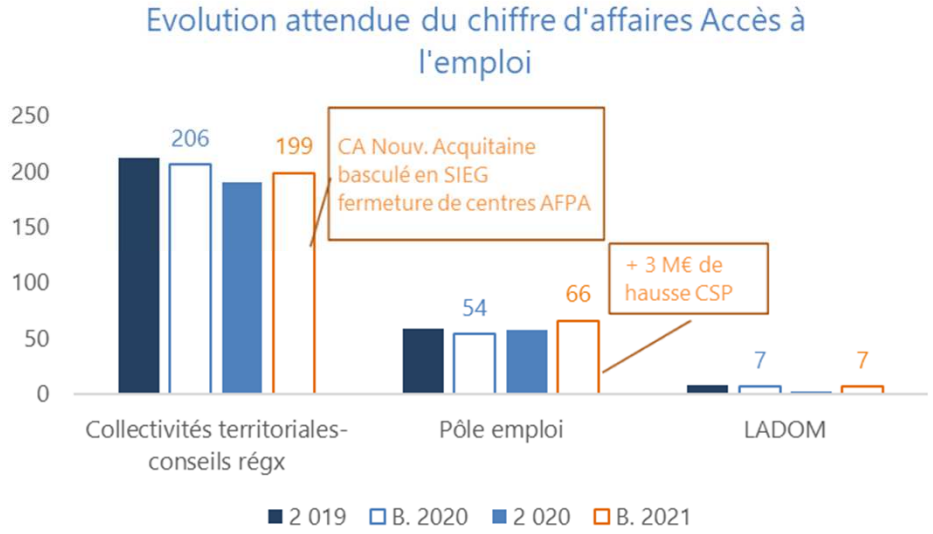
	2017	2018	2019	2020
Obligataire	217	224	228	233
Etab. Bancaires	12	8	4	1
Crédit bail	2	1	0	0
Autres dettes	0,01	0,02	0,13	0,27
intérêts courus non échus	5	5	5	5
Concours bancaires courants	103	75	33	37
.dont préfinancement CICE	*17*			
Endettement brut	**338**	**313**	**272**	**276**
Le besoin est minoré par :				
Disponibilités bancaires	16	13	29	22
Sous-total disponibilités	**16**	**13**	**29**	**22**
Endettement Net	**322**	**301**	**243**	**254**

- L'essentiel de la dette est porté par un emprunt obligataire de 233 M€ à échéances 2033 (132 M€), 2034 (56 M€) et 2035 (45 M€)
- Ces éléments ne prennent pas en compte les autorisations à court terme non utilisées :
  - 22 M€ de tirage restant sur une ligne de factor auprès de la SG (tirage utilisé à fin décembre à hauteur de 37 M€ comptabilisé en concours court terme) et un découvert de 33 M€
- À ces dettes financières s'ajoutent des dettes sociales et fiscales (80M€) ainsi que des redevances domaniales (170M€)

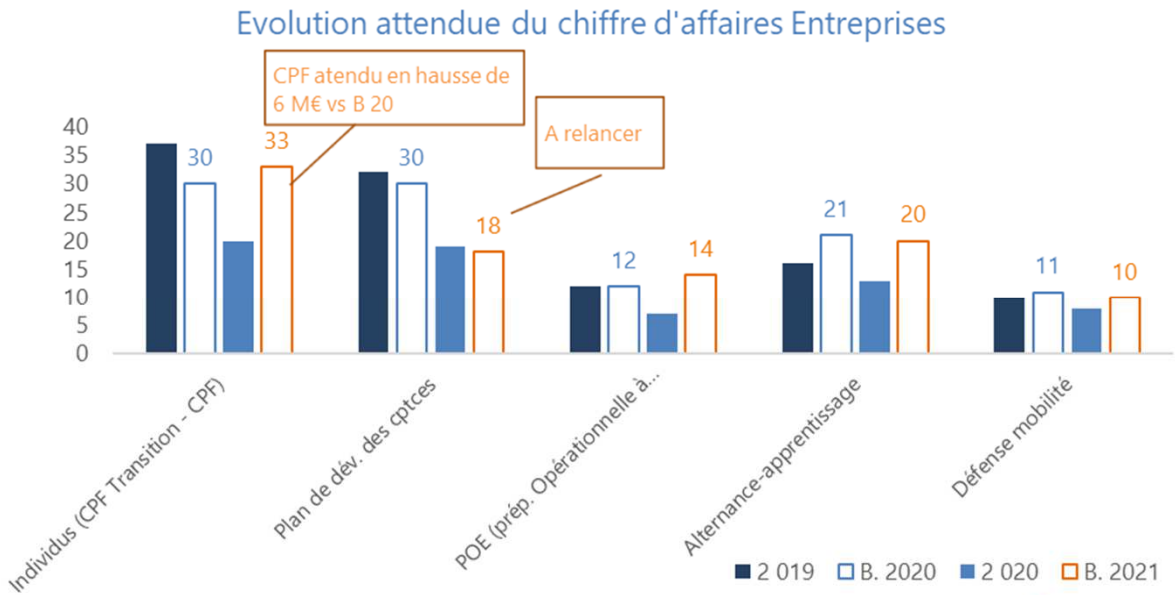
Les banques accordent généralement des financements dans la limite de 1 à 1,5 fois les fonds propres et 3 ans de CAF. Au-delà elles jugent qu'une entreprise pourra se trouver en difficulté d'honorer ses engagements.

En 2021 l'atteinte du budget repose essentiellement sur la montée en puissance de la promo 16-18





L'objectif de 100M€ lié au plan 16-18 dans le budget 2021 (14 300 X 7 k€) ne devrait pas être atteint. À fin avril, un chiffre de l'ordre 3 000 stagiaires est évoqué. Votre Direction souhaite faire valoir le rattrapage de ce retard sur 2022 dans le cadre d'une approche pluriannuelle.



Hors subventions exceptionnelles, le budget 2021 prévoit un résultat net de -100 M€

Comptabilité de gestion

M€

	2 018	2 019	B 2020	2 020	B 2021	Var. 2019-20	Var. B20-B21
Produits *(chiffre d'affaires et subventions)*	**631**	**618**	***616***	**537**	***714***	*- 13%*	*+ 16%*
Frais de fonctionnement	212	214	*221*	193	*240*	*- 10%*	*+ 9%*
en % du produit total	*34%*	*35%*	*36%*	*36%*	*34%*	*+1 pt*	*-2 pts*
Frais de personnel	463	446	*422*	410	*424*	*- 8%*	*+ 0,5%*
Intérim	20	19	*24*	18	*63*	*- 7%*	*X2,6*
en % du produit total	*77%*	*75%*	*72%*	*80%*	*68%*	*+5 pts*	*-4 pts*
production immobilisée	1	1	*1*	0	*1*		
EBE	**-63**	**-60**	***-50***	**-84**	***-12***	*+ 39%*	*- 76%*
Autres produits et charges	-7	-6	*-7*	*-11*	*-8*	*+ 78%*	*+ 14%*
Dotations nettes aux amortissements et provisions	77	68	*56*	*60*	*57*	*- 11%*	*+ 2%*
Résultat opérationnel	**-147**	**-134**	***-113***	***-154***	***-77***	***15%***	***-32%***
Résultat financier	**-20**	**-12**	***-21***	***-16***	***-16***	***33%***	***-24%***
résultat exceptionnel *(subvention exceptio.)*	**151**	**143**	***-1***	***215***	***-1***	***51%***	***0%***
coûts restructurations	101	24	*14*	*10*	*12*	*-58%*	*-14%*
IS							
Résultat Net	**-117**	**-27**	***-149***	***35***	***-106***	***ns***	***-29%***

- La croissance du chiffre d'affaires attendue est portée par le dispositif 16-18 très majoritairement.
- Ce dernier conduirait à une progression du recours aux contrats précaires
  - Intérim doublé par rapport au budget 2020
  - Les frais de personnel globaux retrouvent le niveau de 2018, alors que le chiffre d'affaires serait de 83 M€ supérieur à celui de cette même année

À fin mars 2021, l'EBE était négatif à hauteur du niveau annuel attendu

Comptabilité de gestion

M€

	B 2021	fin mars 21
Produits *(chiffre d'affaires et subventions)*	*714*	**166**
Frais de fonctionnement	*240*	61
en % du produit total	*34%*	*36%*
Frais de personnel	*424*	117
Intérim	*63*	4,8
en % du produit total	*68%*	*73%*
production immobilisée	*1*	0
EBE	***-12***	**-16**
Autres produits et charges	*-8*	*-3*
Dotations nettes aux amortissements et provisions	*57*	*12*
Résultat opérationnel	***-77***	***-31***
Résultat financier	***-16***	***-4***
résultat exceptionnel *(subvention exceptio.)*	***-1***	
coûts restructurations	*12*	*2*
IS		
Résultat Net	***-106***	***-37***

Total entrées formation au 30/04

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Entrées	48 994	51 517	42 647	37 655	22 903	34 480
Var. / n-1		5%	-17%	-12%	-39%	51%
Var. / n-2						**-8%**

- Votre direction estime que l'atteinte du budget à date n'est pas totalement hors de portée
  - Bien que les **entrées totales au 30/04** se traduisent par une progression logique (au regard du contexte sanitaire 2020), **la performance à date reste inférieure de 8% à celle enregistrée à fin avril 2019** et laisse à penser que le budget 2021 ne serait pas atteint
  - Votre Direction a œuvré pour **gérer la situation concurrentielle existante entre votre prestation 16-18 et la « garantie jeune » des missions locales**. Un arbitrage Ministériel est en cours en ce sens. **Le retard cependant pris sur 2021** (3 000 vs 15 000 objectivé) **semble difficilement rattrapable** même s'il faut s'attendre à une compensation partielle de celui-ci. À noter que **cette mesure aurait un effet positif sur l'activité 16-18 à moyen terme** avec un rythme de croisière attendu de l'ordre de 20 000 accompagnements par an.

À retenir 1/2

- Si l'exercice 2020 a été particulièrement marqué par la **crise sanitaire qui a pénalisé le chiffre d'affaires**, cela ne doit pas occulter l'évolution de périmètre du Groupe avec la **fermeture de 26 centres** à compter du mois d'avril 2020.
- Par ailleurs, structurellement, les actions de formations issues d'**appels d'offres régionaux ou destinées au marché Entreprises affichent une perte de vitesse** depuis plusieurs exercices, alors que ces derniers représentent le cœur de métier de l'AFPA.
  - La dynamique 2021 semble à présent davantage portée par des actions d'accompagnement et liée à l'EPIC.
- **Certaines régions apparaissent fragilisées**
  - Par exemple, la région Pays-de-Loire a connu une forte baisse de chiffre d'affaires sur la majorité de ses centres, dont 2 ont fermé. Le chiffre d'affaires est fortement exposé au financement des entreprises (39% en 2020). L'EBE est structurellement négatif sur la plupart des centres de la région. Le **mix d'activités apparaît comme un des principaux déterminants** des résultats économiques des centres.
- Aujourd'hui à la croisée des chemins, le Groupe se structure avec une **évolution forte de ses pratiques de travail, voire de son modèle** au travers de la mise en œuvre du plan de transformation :
  - Nouvelles équipes de pilotage constituées, travail en mode projet, création d'outils, **accompagnement-coaching des pilotes locaux, évolution de la structuration commerciale** (plan de développement régionaux, Plan Marché en action, plan de transformation équipes co.),
  - La **relance des activités Entreprise constitue un enjeu majeur du rebond** visé et semblerait nécessiter un renforcement de la visibilité et du potentiel de l'AFPA à l'appui d'un **plan d'action commercial et marketing ambitieux. Bien que la contribution à l'action commerciale soit étendue, le développement de la volumétrie d'effectif dédié au marché Entreprises ne semble pas à l'ordre du jour alors qu'il pourrait apparaître assez inévitable.**

À retenir 2/2

- La forte baisse d'activité se répercute sur les résultats, avec un **EBE qui ressort en perte à -80 M€ cependant en ligne avec le COP (voire supérieur aux attendus 2020). L'AFPA doit - à moyen terme - démontrer sa capacité d'autonomisation** dans un **paysage de plus en plus concurrentiel et aux pratiques innovantes.**
- Le **défit de l'autonomisation apparaît particulièrement ambitieux notamment** au regard de l'histoire de l'AFPA, du volume de challenges à relever et du délai d'autonomisation fixé à 2023 comme précisé par votre Direction. **L'ouverture de discussions en vue d'un avenant serait l'opportunité d'étendre les ratios du COP en développant le volume de critères qualitatifs.**
- La capacité de l'AFPA à équilibrer ses résultats, dégager du cash et rééquilibrer sa structure financière, pénalisée par le poids de la dette, passerait particulièrement par la mise en œuvre
  - D'**actions commerciales** considérablement offensives,
  - d'un **accompagnement au changement** particulièrement étayé,
  - et d'une attention particulière à **la place centrale donnée (ou non) aux équipes.**
- Dans un contexte de sortie de PSE avec la **suppression de plus de 1 000 emplois** et l'annonce récente du projet **d'externalisation de la restauration**, l'accompagnement au changement sera d'autant plus fondamental avec notamment :
  - Un besoin de **communication/échanges réguliers avec les IRP**
  - L'accompagnement du **management local** => accompagnement à l'évolution de l'offre, adaptation des compétences, coaching personnalisé,…
- **L'accord GEPP en cours de négociation pourrait constituer l'opportunité** d'intégrer notamment des mesures adéquates d'accompagnement du personnel au vu des éléments précités.

1. Le paysage législatif devrait placer l'AFPA au cœur des enjeux de compétences.

Quel contexte et quel paysage concurrentiel ?

1. Le paysage législatif devrait placer l'AFPA au cœur des enjeux de compétences.

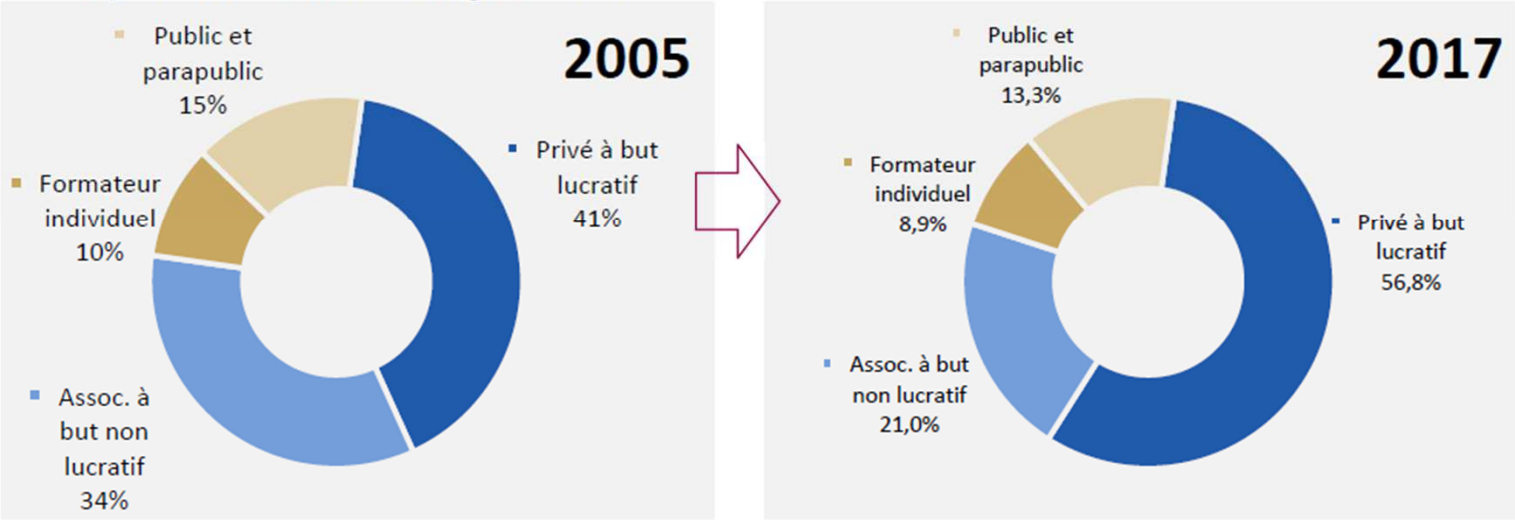
Quel contexte et quel paysage concurrentiel ?

1.1. Le secteur et les acteurs de la formation professionnelle

Le secteur est de plus en plus dominé par les acteurs privés

Répartition du nombre de stagiaires formés selon le statut juridique

Unité : part en % du nombre de stagiaires formés



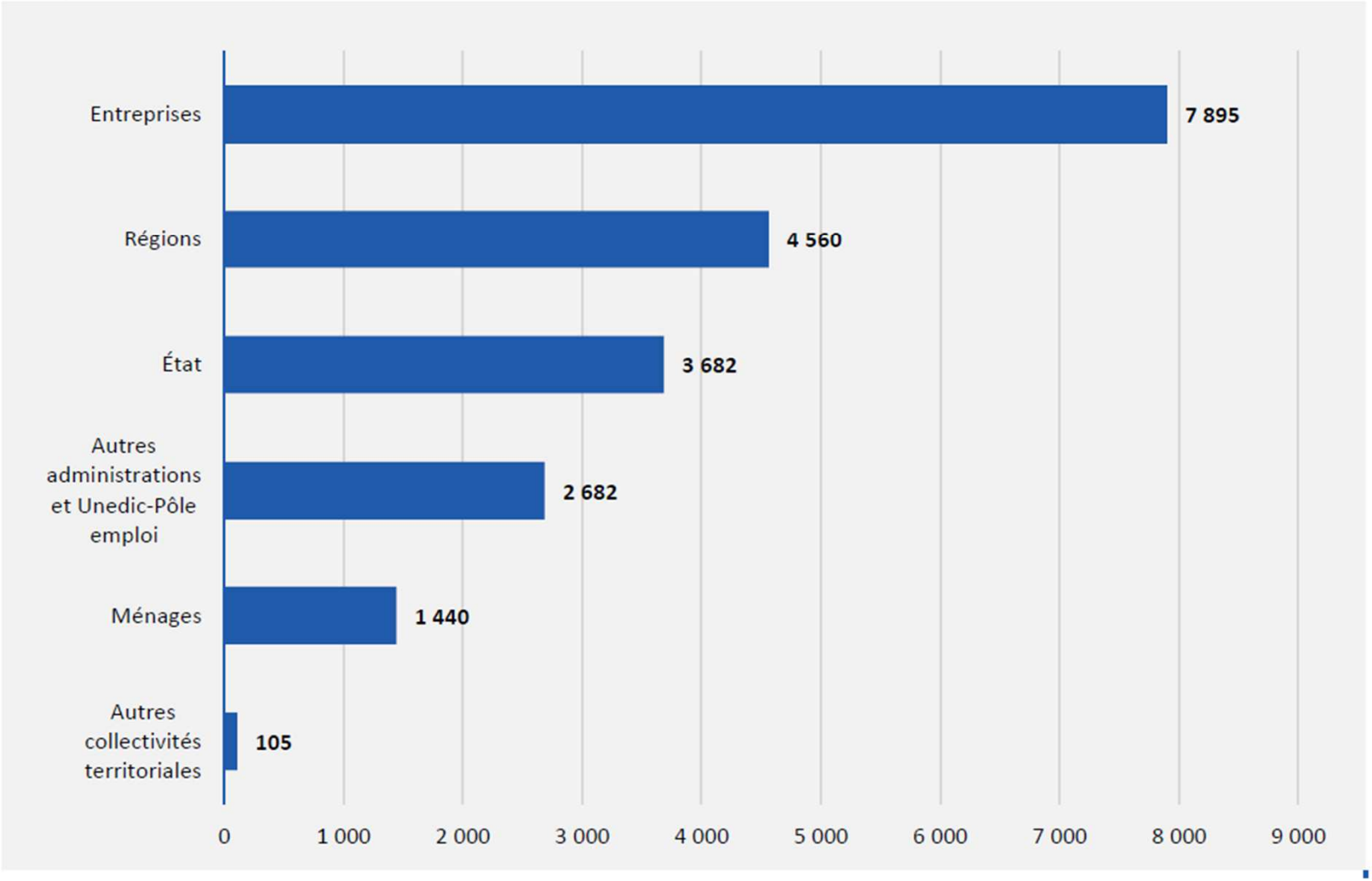
Sources : Dares et PLF 2020

- 4 grandes catégories d'acteurs :
  - Les entreprises privées occupent la majorité du marché : 57 % et gagnent des parts de marché,
  - Alors que les associations à but non lucratif perdent du terrain : -13 pts de marché en 2017
  - Les formateurs individuels représentent près de 10 % du marché
  - Et les organismes publics et parapublics représentaient en 2017 un peu moins de 15% du marché
    - GRETA (groupements d'établissements scolaires)
    - EPIC (IFPEN et AFPA depuis 2017)

Les entreprises apportent une large majorité des financements

Répartition du financement de la formation professionnelle en France (*)

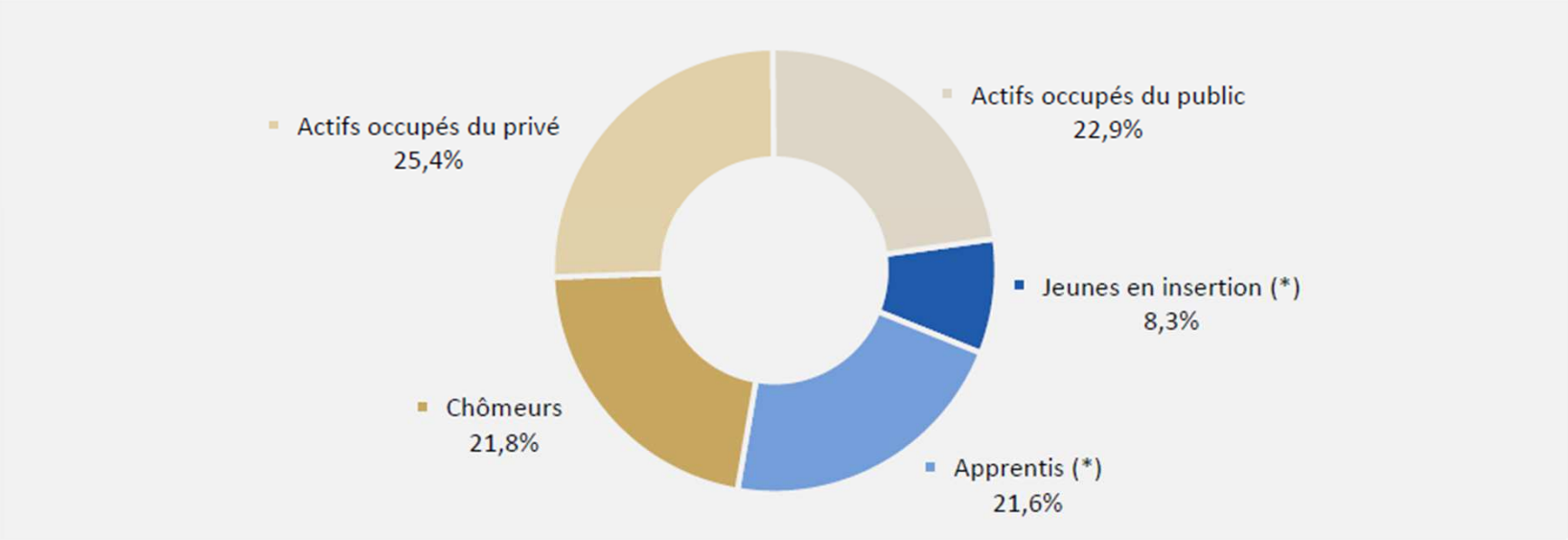
Unité : milliard d'euros



Les actifs représentent la moitié des bénéficiaires des financements

Répartition des bénéficiaires du financement de la formation en France

Unité : % du total des financements en valeur

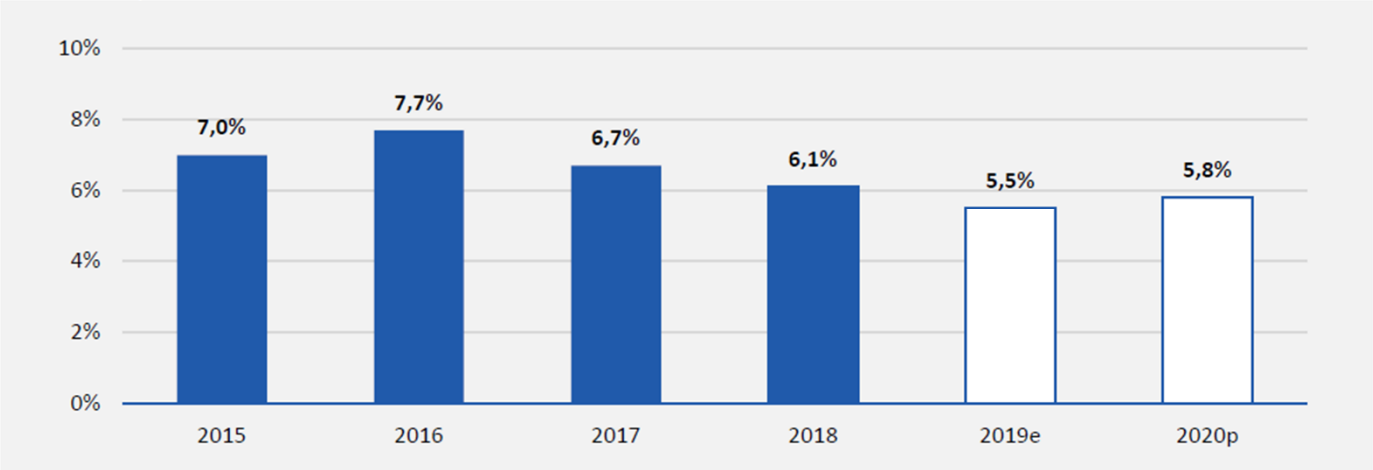


Source : formation professionnelle PLF 2020-données 2017

Le taux de profitabilité des acteurs est historiquement compris entre 5 et 7 % d'EBE

Taux d'EBE des organismes privés de formation professionnelle

Unité : part en % du chiffre d'affaires

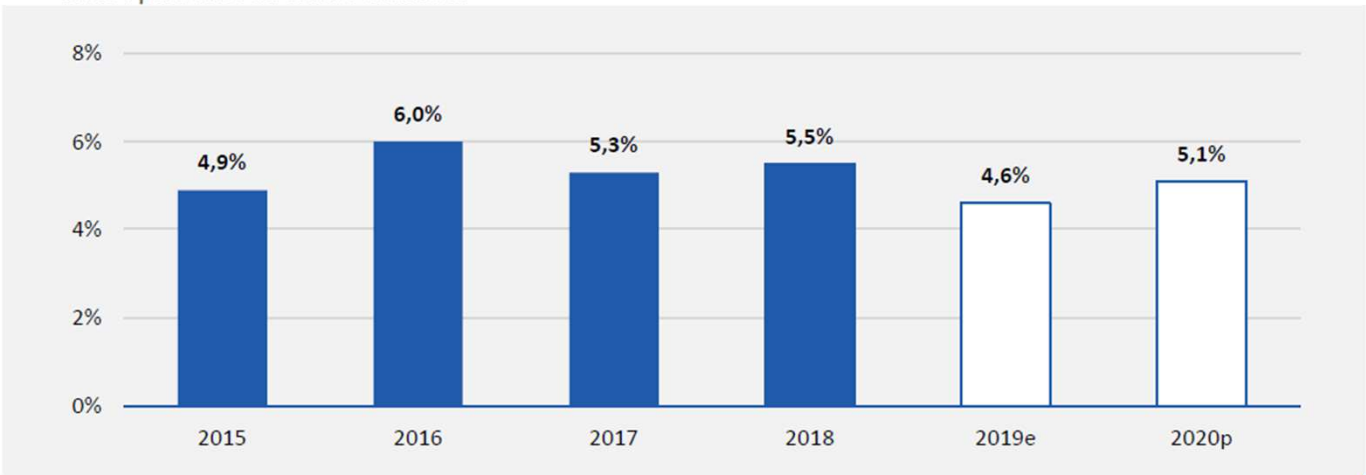


Traitement, estimation et prévision **Xerfi** / Source : **Xerfi**, d'après Greffes des Tribunaux de Commerce

- L'EBE de l'AFPA est négatif de plus de 60 M€ sur la période étudiée 2018-2020

Taux de résultat net des organismes privés de formation professionnelle

Unité : part en % du chiffre d'affaires



Traitement, estimation et prévision **Xerfi** / Source : **Xerfi**, d'après Greffes des Tribunaux de Commerce

Évolution du paysage concurrentiel : un élargissement des offres des concurrents et des opérations de concentration

Mois	Opérateurs	Commentaires	
Juillet 2019	Lefebvre Sarrut	Lefebvre Sarrut réalise deux acquisitions dans le domaine de la formation. La première porte sur Bärchen (organisme de formation en assurance, banque, finance et de certifications AMF) et vise à élargir ses marchés clients. Le groupe met dans le même temps la main sur Docendi, spécialiste des formations *blended*, dans le but de développer son offre sur mesure.	Spé formation juridique et fiscale
Septembre 2019	Trihom	Trihom (organisme de formation d'Orano) inaugure 2 200 m^2 d'espaces de formation et son nouveau siège social à Beaumont-en-Véront (37). Ces installations, qui représentent 3 M€ d'investissements, doivent former plus de 2 500 personnes chaque année.	Spé formation milieu nucléaire
Octobre 2019	Afpa	L'Afpa propose désormais des formations par contrat d'apprentissage, comme le permet la loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018. Ce dispositif s'adresse aussi bien aux entreprises, notamment les PME-TPE, qu'aux jeunes en insertion professionnelle.	
Novembre 2019	Apave	Apave rachète la *start-up* parisienne Variable, spécialisée dans l'édition de solutions pour la digitalisation des parcours de formation (MOOCs, *video learning*, *serious game*, etc.). Le groupe cherche ainsi à renforcer la numérisation de ses contenus.	Acquisition d'AxesSim et SixFoisSept, spécialisés dans les services numériques et le digital
Novembre 2019	Cegos	Cegos commercialise *#UP*, collection dédiée à l'apprentissage de compétences nécessaires en situation de travail, comme la négociation, la gestion de projet, le *leadership*, ou la gestion du temps. L'organisme renforce ainsi son offre de formation sur les *soft skills*.	
Décembre 2019	Abilways	Abilways accentue sa collaboration avec l'université de Nantes. Cet accord prévoit un développement de l'offre de formation continue conjointe à ces deux entités. Un catalogue de 50 formations inter-entreprises sur le numérique, l'innovation et le *management* verra notamment le jour.	

Les dispositifs récents créent une véritable mutation de la formation professionnelle avec des collaborations inédites entre acteurs historiques et nouveaux venus

- Adopté en 2018 avec l'ambition de former 1 M de chômeurs et 1 M de jeunes en situation d'exclusion, pour un budget de 15 M€, le PIC transforme le système de la formation professionnelle.
- Dans l'objectif de réconcilier formation et travail, un nouvel esprit pédagogique et de nouveaux acteurs voient le jour.
- Les acteurs traditionnels multiplient les collaborations avec des nouveaux venus à travers la création de tiers lieux rassemblant des intervenants du « faire »
  - C'est le cas par exemple des fablabs, ces espaces ouverts au public avec mise à disposition d'outils pour la conception et la réalisation d'objets.
- Ces nouveaux acteurs abrités dès l'origine par des organismes agréés de la formation créent de nouvelles alliances inédites
  - Par ex. le fablab logé au sein de l'université de Cergy- Pontoise a créé un nouveau DU « métier facilitateur », l'association PiNG à Nantes développe des actions avec des écoles d'art, de design, lycées et missions locales.
  - Des CFA, Chambre des métiers et fablabs s'associent également.
- Dans un contexte où les mutations de l'emploi sont de plus en plus rapides et profondes, les actions de formations doivent toucher un public bien plus large que les populations les plus favorisées et majoritairement historiquement bénéficiaires du dispositif (hommes, salariés en CDI à plein temps appartenant à de grandes entreprises).
- Lorsque l'APEC publie une enquête présentant que 70 % des emplois de 2035 n'existent pas encore, nous voyons très nettement les enjeux que cela fait naître en termes de formation professionnelle.

1. Le paysage législatif devrait placer l'AFPA au cœur des enjeux de compétences.

Quel contexte et quel paysage concurrentiel ?

1.2. La formation plus que jamais au centre des préoccupations des politiques publiques et des entreprises-les dispositifs récents

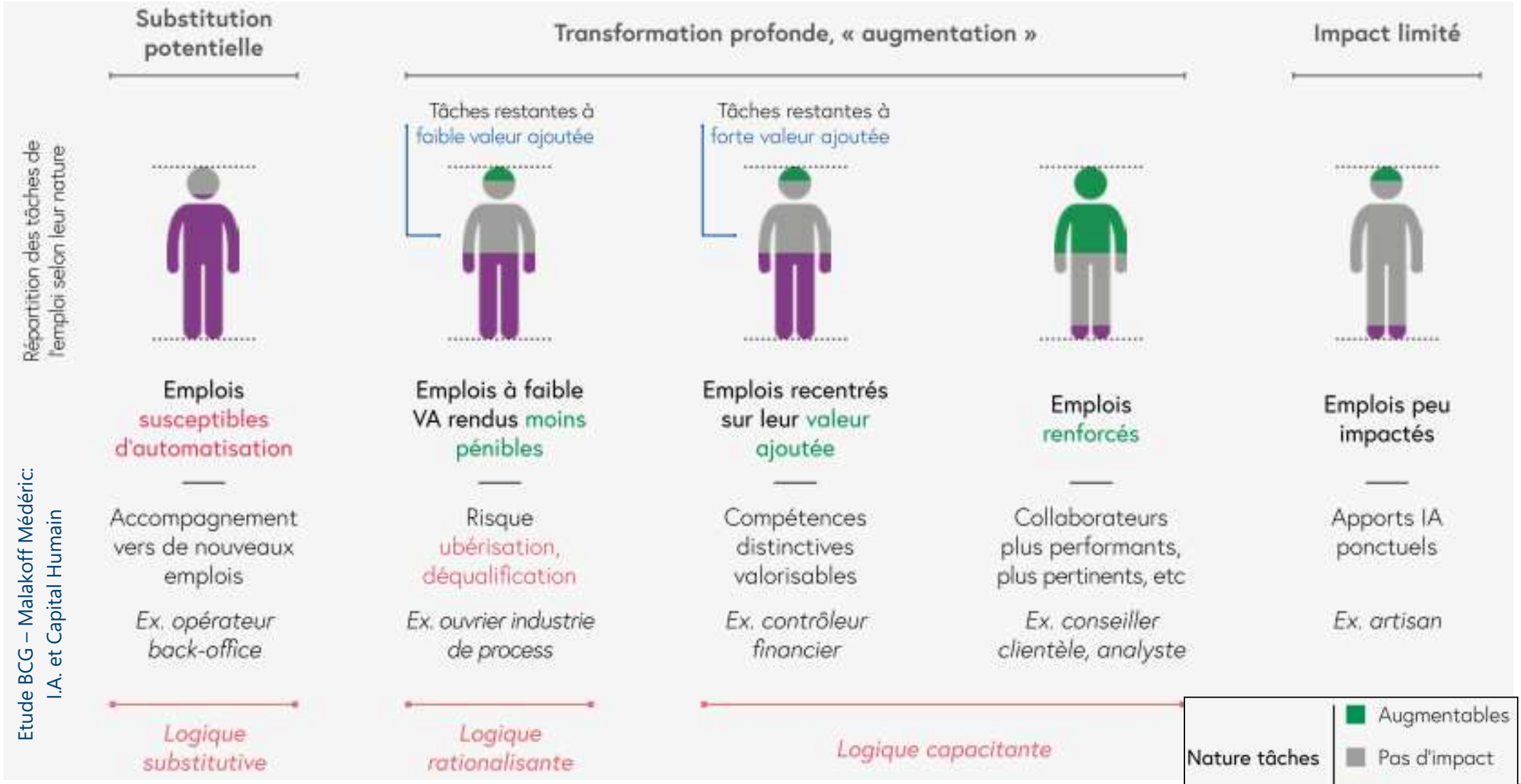
La transformation des emplois et des compétences s'accélère et constitue un enjeu majeur pour les entreprises

DE NOUVELLES COMPÉTENCES REQUISES

35 %

C'est la part des compétences professionnelles jugées essentielles pour 2020, qui ne l'étaient pas en 2015, d'après un sondage du World Economic Forum

Le Monde



Etude BCG – Malakoff Médéric: I.A. et Capital Humain

La législation de la Formation Professionnelle : Une Finalité (des Attendus) qui évolue dans le temps ….

Promotion sociale et Education Permanente

1971

Une obligation de dépense pour les entreprises. À partir des années 1980, la politique de formation professionnelle devient un outil au service de la politique de lutte contre le chômage des jeunes

Insertion et réinsertion professionnelle - Formation tout au long de la vie

2004

Formation tout au long de la vie, Sécurisation des Parcours et Compétitivité

2009

Une volonté de faire « avancer » le système vers plus de lisibilité et plus « d'accessibilité ». Des « attendus » qui intègrent désormais dans l'esprit des acteurs la notion de « compétitivité des entreprises »

Formation tout au long de la vie, Compétitivité : de l'obligation de Payer à l'obligation de Former. Portabilité du droit : création CPF

2013

…… et qui aujourd'hui s'oriente vers la fin du principe socle initial de gestion paritaire des Fonds de la Formation et une approche assumée centrée sur l'individu et les compétences

Développement des compétences, Sécurisation des parcours, Compétitivité et Transition Professionnelle

Une volonté de faire « avancer » le système vers plus de mise en « responsabilité » de l'individu et une remise en cause de la gestion paritaire

Choisir son avenir professionnel

2018

……

Un **Accord National Interprofessionnel** est signé le 22 février 2018
« *Le présent accord vise à* ***renforcer*** *les dispositifs,* ***simplifier*** *les démarches et* ***améliorer l'efficience*** *et la* ***qualité*** *du système* ».

Sitôt signé la Ministre du Travail déclare aux partenaires sociaux qu'il n'est pas assez ambitieux et que la puissance publique prend l'initiative pour transformer le Système.

Il ne faut pas réformer il faut transformer !!
Autrement dit, tout ça n'est pas suffisant

Réforme de la formation professionnelle – Loi Avenir 2018

- La loi « Avenir » du 5 septembre 2018 a réformé en profondeur la formation professionnelle
- 3 objectifs principaux face à la transformation accélérée des métiers, créant de nouveaux besoins de compétences :
  - Anticiper plutôt que subir
  - Liberté pour l'individu de choisir son avenir professionnel et capacité de construire son parcours
  - Protéger les plus vulnérables contre le manque ou l'obsolescence rapide des compétences et vaincre ainsi le chômage de masse
    - Des opportunités fortes pour l'AFPA avec les publics de demandeurs d'emploi, des jeunes sans qualification, des salariés de PME
- De nouveaux dispositifs qui créent des opportunités :
  - Pro A : dispositif de reconversion ou promotion par l'alternance
  - CPF de transition pro : remplace le CIF pour les actifs
  - AFEST : formation en situation de travail

  → Depuis octobre 2019, l'AFPA propose des formations par contrat d'apprentissage à destination des entreprises (notamment TPE – PME) et des jeunes en insertion professionnelle
- Le dispositif crée des opportunités mais renforce également la concurrence
  - Le développement de l'alternance et le pilotage de l'apprentissage par les branches professionnelles s'accompagnent du libre développement des CFA
- Il renforce également les contraintes en termes de qualité :
  - À compter du 1er janvier 2021, les organismes de formation doivent être certifiés sur la base de critères définis par décret
- **De nouvelles offres sont à développer afin d'adresser la demande de façon compétitive.**

Crise sanitaire et actions de formation prise en charge par l'État en contrepartie de l'activité partielle

- Dans le cadre de la crise du COVID-19, des dispositifs de formation professionnelle sont renforcés/adaptés afin de répondre aux besoins en formation des entreprises et des salariés placés en activité partielle.
- Ils comprennent notamment :
  - L'élargissement du dispositif FNE-Formation à l'ensemble des entreprises qui ont des salariés en activité partielle
  - La prise en charge de coûts pédagogiques.

Transco : des opportunités à saisir sur ce nouveau dispositif initié début 2021, sur la base du volontariat

Les conditions d'éligibilité pour l'Entreprise

Toutes les Entreprises, quelque soit leur taille ou la nature de leur activité

Qui ont négocié et signé un Accord de GEPP (ou GPEC), **qui identifie** les **E**mplois menacés

Accord déposé à la DIRECCTE

Les entreprises engagées dans des démarches de Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) ou de rupture conventionnelle collective (RCC) sont exclues du dispositif pour les emplois concernés par ces mesures

Page 5 de l'instruction DGEFP

Les conditions d'éligibilité pour le salarié

En contrat de travail (CDI ou CDD)

Ne pas être concerné par une procédure de rupture du contrat (ce qui exclut les salariés concernés par un PSE ou une RCC)

Justifier d'une **ancienneté d'au moins vingt-quatre mois**, consécutifs ou non, en qualité de salarié, dont douze mois dans l'entreprise, quelle qu'ait été la nature des contrats de travail successifs.

Avoir « construit » son projet avec le CEP

Bénéficier d'une autorisation d'absence de l'employeur

Être sur un Emploi menacé listé dans l'accord GEPP

Avoir réalisé une action de positionnement préalable auprès d'un organisme de formation

Les conditions d'éligibilité liées à l'action de Formation

Formation certifiante (enregistrée au RNCP)

Conduisant à un **Métier dit « porteur » sur le territoire**

D'un maximum de 24 mois

Délivrée par un organisme « certifié » (procédure d'audit qualité – Cf arrêté du 24 juin 2020)

Le projet professionnel ne peut pas avoir pour objectif d'appuyer l'employeur dans l'exercice de sa responsabilité d'adaptation des travailleurs à leur poste de travail, à l'évolution des emplois ainsi que leur maintien dans l'emploi ni participer au développement de leurs compétences en lien avec leur poste de travail

Transco : des opportunités à saisir sur ce nouveau dispositif initié début 2021, sur la base du volontariat

- La directive de la DGEFP qui cadre le dispositif énonce clairement que TransCo adresse toutes les entreprises qui identifient des Emplois menacés pour permettre aux salariés, volontaires, de pouvoir engager un Parcours de Formation visant à se reconvertir sur des Métiers porteurs sur leur territoire.
- Le « véhicule » juridique sur lequel est adossé cette démarche à dimension collective (nécessitant un Accord de GEPP) étant le Congé de Transition Professionnelle (ex CIF)
- Le dispositif n'en est qu'à ses prémisses. À fin mai, une trentaine d'entreprises se sont manifestées.

+ Les avantages du dispositif

- Il s'inscrit dans une démarche d'anticipation
- Il intervient au périmètre des territoires, dans un contexte où la mobilité géographique reste un frein au retour à l'emploi
- L'État finance tout ou partie des formations nécessaires

- Les freins

- Une démarche qui peut paraître lourde
- Avec en parallèle la nécessité d'être adossé à un accord GEPP et l'identification des postes menacés
- Basé sur le volontariat, le dispositif peut repousser certains salariés face à une prise de risque en période de crise sanitaire plus que jamais incertaine et anxiogène (même si le retour à l'emploi initial reste l'option en cas d'absence de nouveau contrat à l'extérieur à l'issue de la formation)

- Au-delà du dispositif en lui-même et de ses possibles écueils, la communication de plus en plus importante sur le sujet pourrait être l'occasion d'une nouvelle dynamique de co-construction entre les acteurs de l'entreprise et des territoires.
- Une opportunité à saisir pour l'AFPA en tant que maillon entre les acteurs régionaux et les entreprises, au centre de la coordination des acteurs ?
  - L'AFPA est par ailleurs bien positionné pour disposer d'une Information utile et qualifiée sur les métiers et secteurs d'activité du territoire qui « recrutent »

2. Rappel des enjeux stratégiques

Les enjeux du plan de transformation

- Le redressement économique a été fixé comme une priorité n° 1 pour l'AFPA
- L'ambition d'un EBE positif est placée au cœur du plan de transformation présenté en 2018 :
  - EBE positif en 2021 (niveau historiquement négatif de plus de 60 M€) ;
  - Et de 44 M€ en 2023.
- Ce dernier s'appuyant sur les projets suivants :
  - Adaptation de l'outil au besoin
  - Passage d'une offre de catalogue à des solutions sur mesure par territoire, entreprise et salarié (nouveaux partenariats publics / privés)
  - Création de Villages AFPA ouverts aux tiers et basés sur la philosophie d'inclusion
  - Redonner du sens aux missions AFPA (nouveau contrat social)
  - Optimiser les fonctions supports et l'organisation

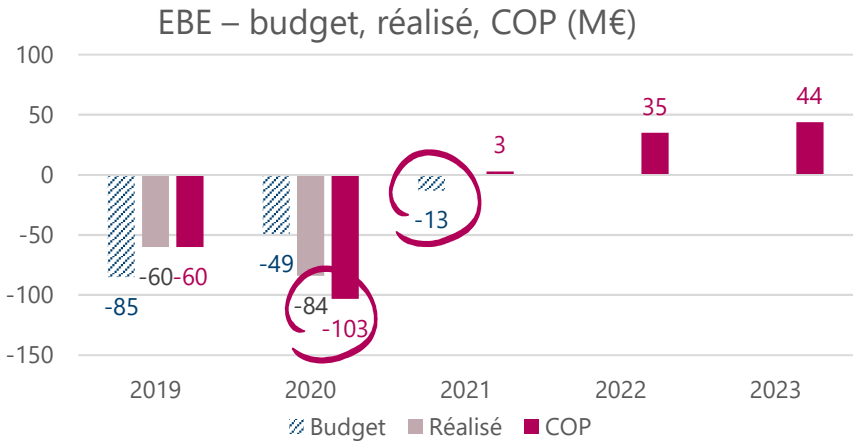
Bilan à date

- Un EBE 2020 négatif :
  - L'objectif d'un retour à l'équilibre dès 2020 a été reporté pour 2021 du fait du décalage de la mise en œuvre du projet de restructuration et notamment les fermetures et transferts d'activités.
  - La tenue du budget 2021 avec un EBE de -13 M€ suppose une montée en puissance forte du dispositif 16-18, encore non visible sur la première moitié de l'année
- Fermeture de 26 centres, sur un objectif initial de 38
- Plus de 1 000 volontaires au départ dans le cadre du PSE

Le COP est « stabilisé » et « prêt pour signature ». Sa cible économique ambitieuse est confirmée

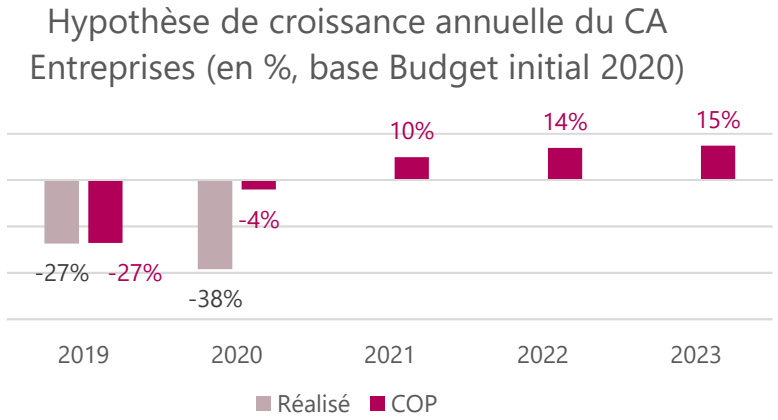
Une prépondérance des indicateurs financiers qui pourraient sembler limitante au regard des enjeux stratégiques et missions réelles (même si des actions et critères qualitatifs sont intégrés).

= > Atteindre l'équilibre économique



Source : objectif au 23/09/2020

= > Augmenter la part de CA des marchés privés



- Le COP est considéré par votre Direction, comme « stabilisé ». À date, ce COP n'est cependant toujours pas signé. Votre Direction évoque l'embolisation de l'ordre du jour du dernier Conseil d'Administration qui justifierait la non signature. La signature devrait intervenir courant juillet.
  - Votre Direction précise par ailleurs *que « Les incertitudes liées au plan 16-18 ne seraient pas de nature à remettre en cause la signature »,*
  - L'EBE 2020, bien que négatif reste supérieur à la trajectoire du COP
  - Des réserves sont exprimées par votre Direction quant à l'impact sur 2021 du manque de stagiaires entrés en septembre 2020 :
    - Si le budget 2021 laisse entrevoir que **l'équilibre d'EBE serait difficilement atteint**, votre Direction tente de faire valoir la tendance de la trajectoire (vs l'atteinte précise chiffrée)
  - **Une échéance d'autonomisation est citée par votre Direction**
    - Avec une diminution de la subvention exceptionnelle de l'État qui évoluerait ainsi : 2020 : 213 M€ ; 2021 : 100 M€ ; 2022 : 50M€ ; 2023 : 0€.

Le COP devrait être signé en juillet. Un avenant devrait succéder à cette signature à l'automne

- Le COP objet de la signature prochaine n'intègre pas le plan 16-18 à l'initiative de l'AFPA
  - Le processus de négociation et signature en aurait été d'autant allongé
- La réouverture de discussions en vue d'un avenant est envisagée à l'automne
  - Intégrer le plan 16-18 dans le COP pour sécuriser l'action au vu des prochaines échéances présidentielles
  - Et potentiellement d'autres sujets (qui ne nous ont pas été précisés lors de nos entretiens)
- Rappelons qu'en l'état, le COP pourrait apparaitre limitant au regard du prisme économique qui semble privilégié (équilibre d'EBE, part de CA marches privés,…).
- L'ouverture de nouvelles discussions serait l'opportunité d'enrichir celui-ci en développant le volume d'indicateurs à visée qualitative. Nous avions eu l'occasion de lister quelques exemples de compléments à intégrer lors de notre précédente intervention :

Enrichir les indicateurs du COP

Des exemples ou pistes de réflexion :

- Croissance de l'activité avec les régions, avec les demandeurs d'emploi ?
- Sur l'égalité Femme/Homme : part de femmes dans les formations ?
- Sur les publics vulnérables : part des publics éloignés de l'emploi par type de public ?
- Continuité territoriale : mesurer les formations ou actions selon une typologie des zones d'emploi (ruralité, urbain, considérants socio-économiques) ?
- Partenariats : nombres de réponses à appels d'offres en partenariats ? D'opérations conjointes ?
- Sur la stratégie Village : taux d'occupation ? Variété des structures (Association ? Entreprises? Administrations ou Établissement publics ?) Quantification de synergies avec des partenaires?
- Développement des offres de formation sur les métiers d'avenir. Exemple : taux de croissance des stagiaires formés sur 10 formations prioritaires (exemples : transition énergétique, accompagnement personnes dépendantes, digital…) ?

Le plan de transformation

articulé sur le cop avec ses 5 axes, 19 thématiques et ~60 projets, le plan de transformation doit être rendu plus visible avec une incarnation régionale

Etat d'avancement du projet de transformation à fin avril 2021

Axe	Objectif / thématique	Nb# projets	Etat d'avancement	Ecart à la cible	Tendance / risques
Axe 1 – Appareil productif	Fermeture de sites et transferts de plateaux	5			
	Ouverture à des partenaires de la restauration & de l'hébergement	2			
	Optimisation du parc immobilier (SPSI)	3			
	Ambition Territoire	1			
Axe 2 – Offre	Définition et déploiement de la stratégie de développement	8			
	Digitalisation et enrichissement de l'offre	4			
	Déploiement de la démarche CCO/MPM	1			
	Déploiement d'une offre de services pour des publics spécifiques	3			
Axe 3 - Village	Expérimentations Villages avec la Banque des territoires	1			
	Déploiement de la stratégie Village à l'ensemble des centres	3			
	Sécuriser les parcours d'accompagnement internes	2			
Axe 4 – RH / Social	Accompagner le changement et développement la culture de l'innovation	3			
	Finalisation du PSE	1			
	Lancement du nouveau contrat social	6			
	Déploiement de la GPEC	3			
Axe 5 – Performance	Mise en place du pilotage par les résultats économiques et les processus	4			
	Amélioration de la performance économique des fonctions support	5			
	Modernisation du SI (SDSI)	3			
	Mettre en place une politique RSE	1			

- **Clé de réussite :** adhésion des équipes via « ambition territoire »
- **Freins:** axe 2 développement de l'offre, face à une trajectoire financière contrainte qui limite les moyens

- L'année 2020 était consacrée notamment au territoire digital et depuis l'automne, à la promo 16-18.
- En 2021, l'ambition consiste à rendre la transformation plus visible, en la faisant porter par les régions
  - Réseau de transformation initié fin 2020 avec la création de 13 postes de Directeur régional adjoint (dont 11 pourvus à date)
- Obtenir l'adhésion par les équipes des centres en adoptant une politique de communication interne ciblée
  - Destinée aux Directeurs, managers, RAP, RGP, …
  - « Ambition territoire », une trame commune pour coconstruire les projets de centres

Le projet Villages AFPA : une cohérence et un partenariat avec les acteurs locaux qui peut prendre du temps

- Le dispositif repose sur la création de partenariats locaux, à mettre en cohérence à la fois avec :
  - les domaines d'intervention de chaque centre *(p. ex. un centre qui dispense des formations BTP cherchera prioritairement des partenariats dans ce domaine),*
  - l'objet social de l'AFPA *(partenariats avec ESS, entreprises d'insertion, missions locales)*
  - et les besoins du territoire *(p ex. enjeux de mobilité au Mans, secteur du bois à Gap…)*
- Le projet est encore au stade de frémissement : certains centres sont en avance de phase, mais aucun n'est encore opérationnel :
  - 6 centres (Istres est la plus avancée) sont accompagnés depuis 1 an (partenariat avec la Caisse des dépôts sur l'ingénierie et le financement), mais les business plans restent à finaliser
  - Avec l'objectif d'entrer en phase opérationnelle en septembre 2021
- L'objectif de 25 centres est affiché pour la fin de l'année (2 villages en moyenne par région)
- Une seconde vague est ensuite souhaitée
- Un enjeu commercial et de communication importante

- Au-delà de l'intérêt immobilier pour l'AFPA, ces groupements sont aujourd'hui placés au cœur de l'évolution des acteurs de la formation, avec la multiplication de tiers lieux.
- Cela devra également contribuer à faire évoluée l'image de l'AFPA, souhaitée plus dynamique, positionnée sur une logique d'accompagnement global, mais également à créer des opportunités commerciales de formations, qui restent son cœur de métier.

Territoire digital

- Ce segment est né d'un appel d'offres lancé par pôle emploi en décembre 2019, dans un contexte d'accélération des formations à distance
- 100% digital, le dispositif permet de capter un public plus large, notamment les personnes en situation de handicap
- Le dispositif pourrait évoluer vers un système hybride
- Un potentiel important pourrait exister pour l'AFPA qui a prouvé sa capacité à se positionner sur ce type de segment.

L'enjeu majeur consiste, selon votre Direction, à décliner localement la mise en œuvre opérationnelle des objectifs stratégiques, avec un accompagnement au changement internalisé, dans une approche décentralisée

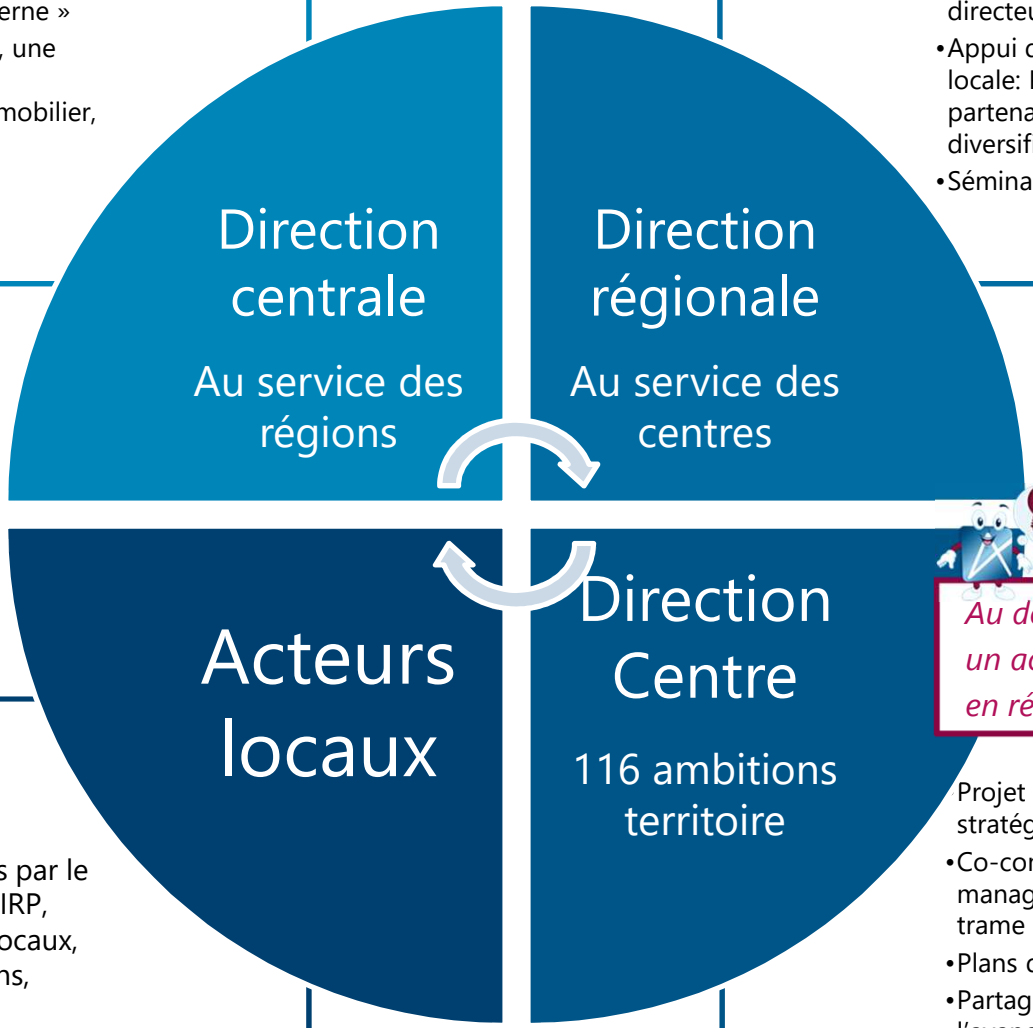
Articulation du changement

Source : Direction AFPA

11 postes de DRA sur 13 pourvus

- Le siège est au service des régions dans une logique de « relations client interne »
- Pour chaque région, une réunion de pilotage thématisée : RH, immobilier, DG, …

- Une stratégie de rebond régionale placée sous la responsabilité des directeurs régionaux
- Appui des centres à la complexité locale: PRF, consortium/ partenariats, SIEG, niveau de diversification des centres, …
- Séminaires en région



La Direction centrale travaille d'ores-et-déjà sur le bilan d'application de la première année du COP, qui sera présenté au CSEC

Des outils de pilotage et de suivi, avec visualisation des indicateurs économiques (TdB centres) en temps réel

Au delà des réunions et outils de pilotage, un accompagnement/coaching des pilotes en région/centre semble engagé.

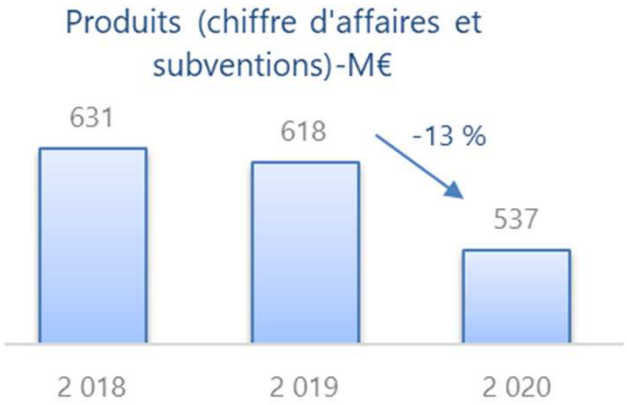
- Parties intéressées par le projet de centre : IRP, partenaires, élus locaux, entreprises, régions, départements, …

Projet de centre : document stratégique de chaque centre

- Co-construit avec formateurs et management sur la base d'une trame commune
- Plans d'actions opérationnels
- Partage et transparence de l'avancement de la transformation avec les CSE, parties prenantes

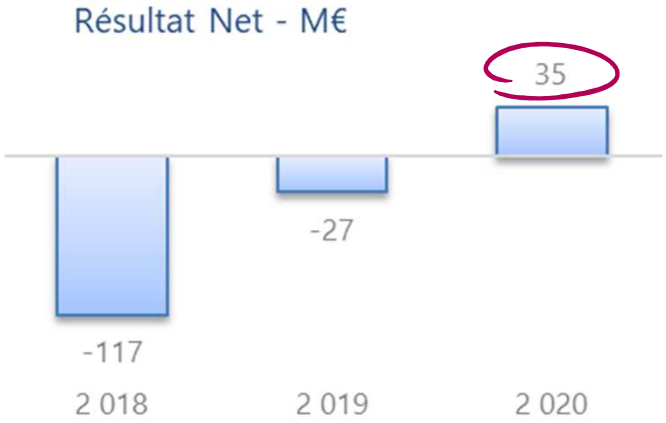
3. La vision consolidée des performances de l'AFPA en 2020 laisse apparaître une perte alourdie qui nécessite un nouveau secours de l'Etat

Les résultats consolidés du Groupe AFPA font ressortir une perte d'exploitation alourdie par la baisse d'activité, compensée par une nouvelle subvention exceptionnelle de l'État



Subvention exceptionnelle

213 M€



3. Vision consolidée

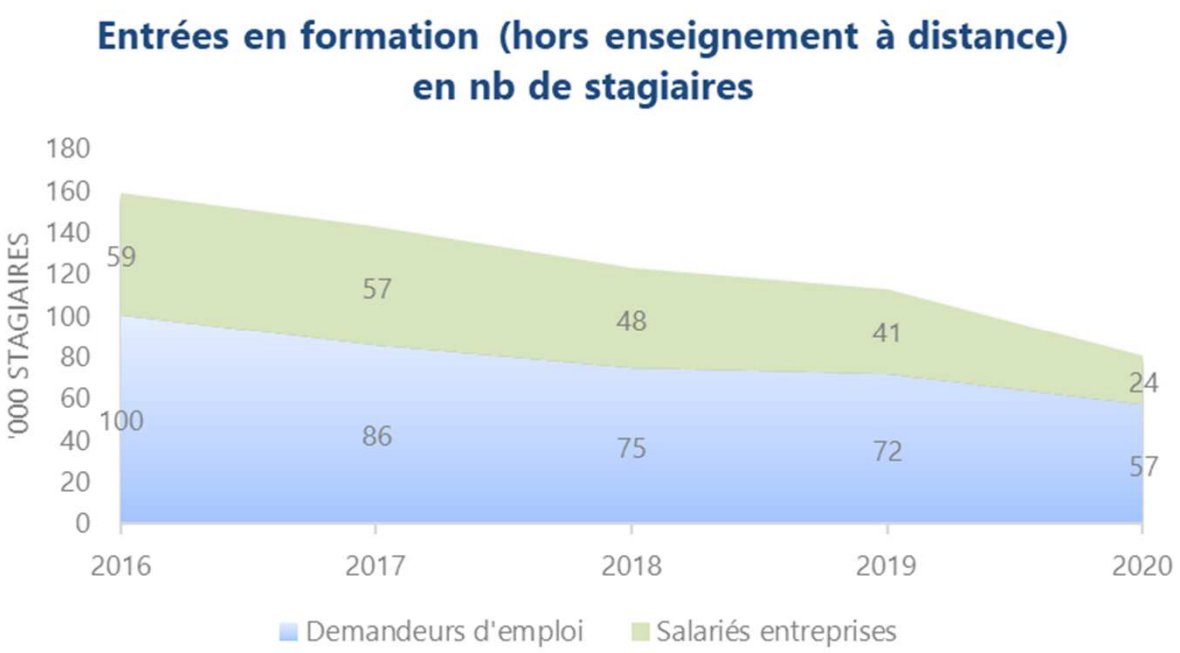
3.1. En termes d'activité, la montée en puissance de nouveaux dispositifs hors formation cohabite avec un nécessaire rebond commercial des activités historiques, notamment sur le segment Entreprise

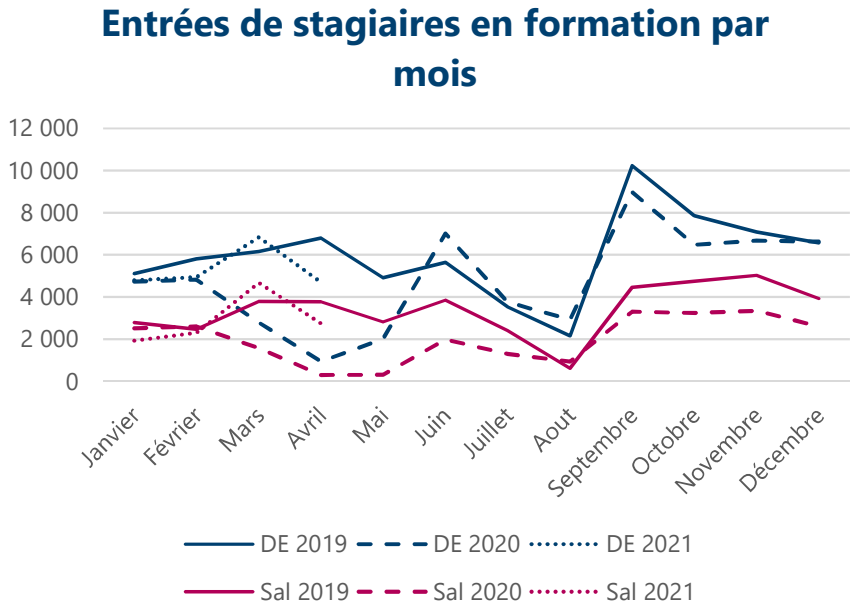
L'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire et manque d'activité induit, mais également la mise en œuvre du plan de transformation avec le départ de plus de 1000 salariés

- La crise sanitaire constitue un élément majeur de l'année 2020, comme pour l'ensemble des acteurs de l'économie.
- À la suite de décisions préfectorales, certains centres ont été fermés au public pour confinement dès la fin du mois de février 2020, avant que la mesure ne se généralise nationalement à partir du 16 mars.
- À compter du 16 mars :
  - L'ensemble des centres ont été fermés au public, y compris la restauration.
  - Seul un service d'hébergement minimal a été maintenu, pour les stagiaires sans solution de replis.
  - Les salariés ont été placés en télétravail,
  - et la téléformation déployée pour l'ensemble des stagiaires de la formation professionnelle avec suivis pédagogiques à distance pour les formateurs (notamment via la plateforme Métis).
- La reprise de l'accueil du public a eu lieu le 11 mai
- L'impact du deuxième confinement sur l'activité a été plus limité, avec la possibilité de maintenir les centres ouverts.

- C'est dans ce contexte que le plan de réorganisation s'est déployé avec le départ de salariés dans le cadre du PSE :
  - 1064 demandes de départs volontaires sur la période décembre 2019-février 2020

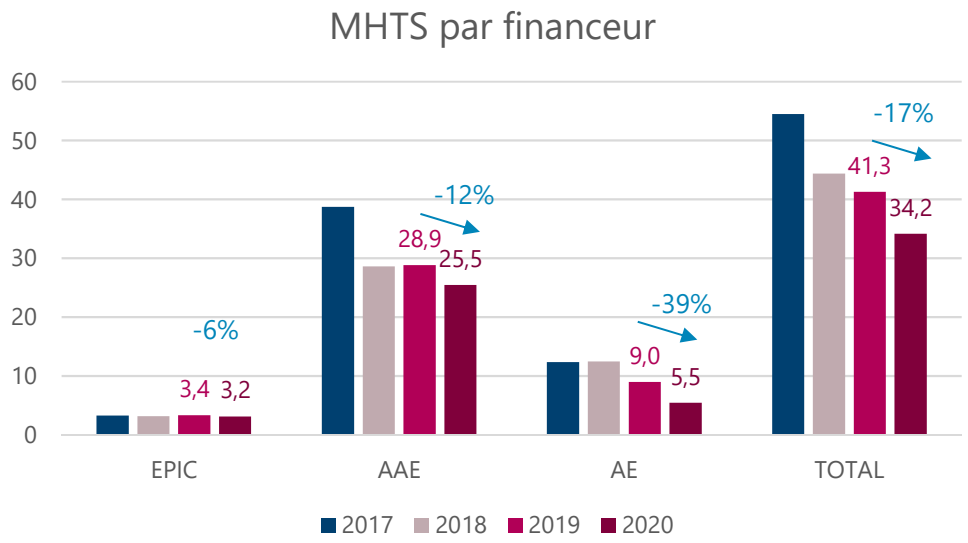
Les entrées en formation, majoritairement touchées par la crise accusent un repli de 27%, touchant majoritairement les stagiaires salariés

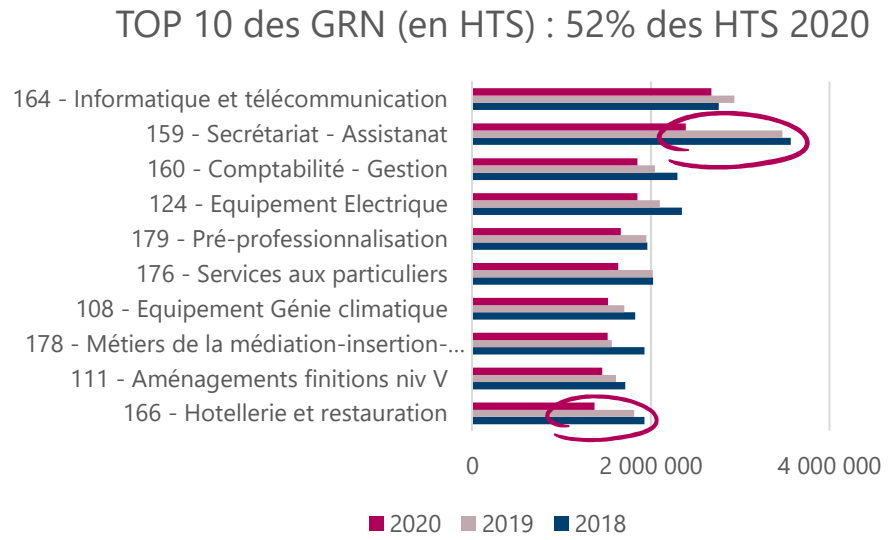




- Le nombre d'entrées en formation est installé sur une tendance baissière depuis au moins 2016,
  - L'année 2020 est marquée par une accélération du recul, en raison notamment du confinement et de la situation sanitaire,
  - Le passage rapide en pratique distancielle a toutefois atténué le repli
- Le nombre de demandeurs d'emploi entrés en formation a baissé de 20 % sur l'année (57 282 entrées.)
- Le recul des entrées de stagiaires Entreprises s'inscrit dans une tendance plus structurelle
  - Leur part dans les effectifs a perdu 10 pts depuis 2015, passant de 42 % à 31 %
  - Le recul accéléré en 2020 renvoie plus particulièrement aux entrées dans le cadre du plan de développement des compétences.

En parallèle, les heures travaillées stagiaires affichent un repli plus mesuré à -17 %, mais qui pourrait se prolonger en 2021 du fait de la baisse des entrées en formation en 2020 sur les cycles plus longs

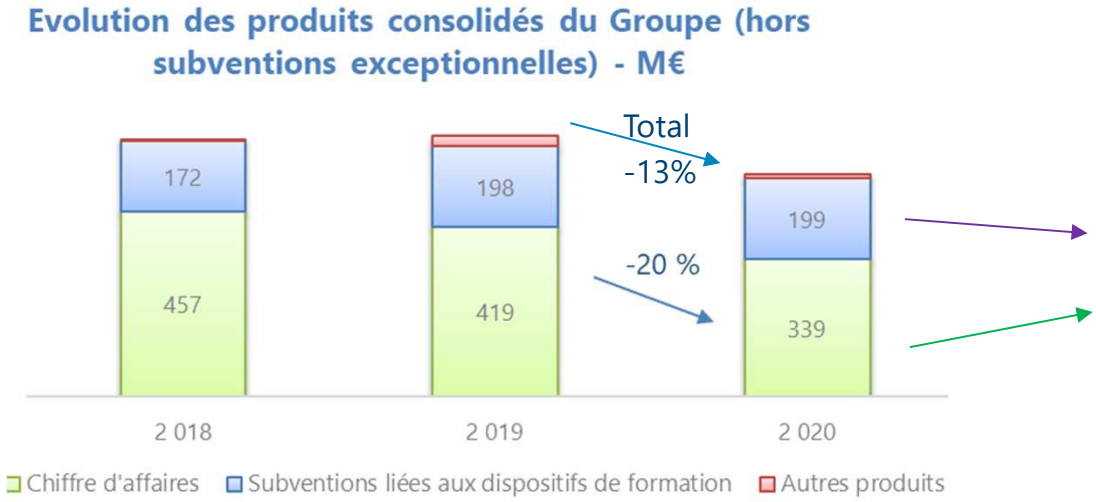




- L'activité de formation (64% du CA en 2020), mesurée en **heures travaillées stagiaires** (HTS), baisse de 17% en 2020, dont
  - - 6% sur les financeurs **EPIC**, dont notamment les subventions des conseils régionaux
  - -12 % sur les financeurs **Accès à l'emploi**, dont
    - -11% sur les appels d'offres des conseils régionaux
    - -8% sur les formations Pôle Emploi
  - -39% sur les financements **entreprises**, dont
    - -51% sur les CPFT,
    - -33% sur les plans de développement des compétences,
    - -51% sur les POE

- Si la baisse d'HTS en 2020 concerne tous les GRN, certains domaines sont plus touchés que d'autres :
  - Secrétariat – assistanat : - 31%
  - Hôtellerie et restauration -25%

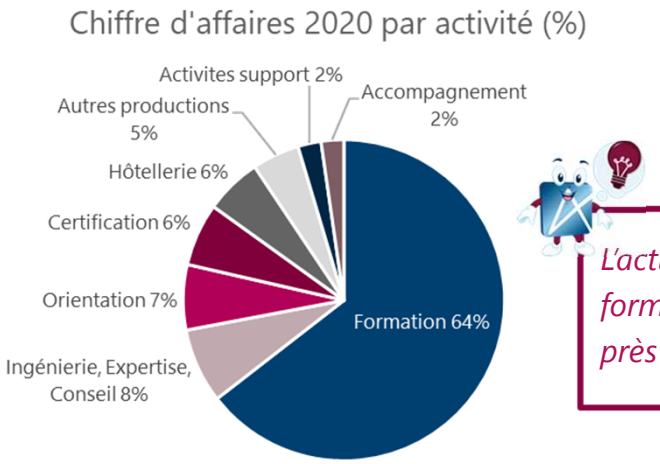
Le recul plus modéré, à -13%, du chiffre d'affaires global, illustre une évolution des prestations de l'AFPA, davantage orientées vers l'accompagnement et missions nationales, à contrario de l'activité historique de formation



M€

	2 019	B. 2020	2 020	Var. 19-20	Ecart
EPIC	225	240	216	- 4%	-9
Accès à l'emploi	281	270	254	-10%	-27
AFPA Entreprises	111	107	68	-38%	-42
TOTAL GENERAL	617	616	538	-13%	-79

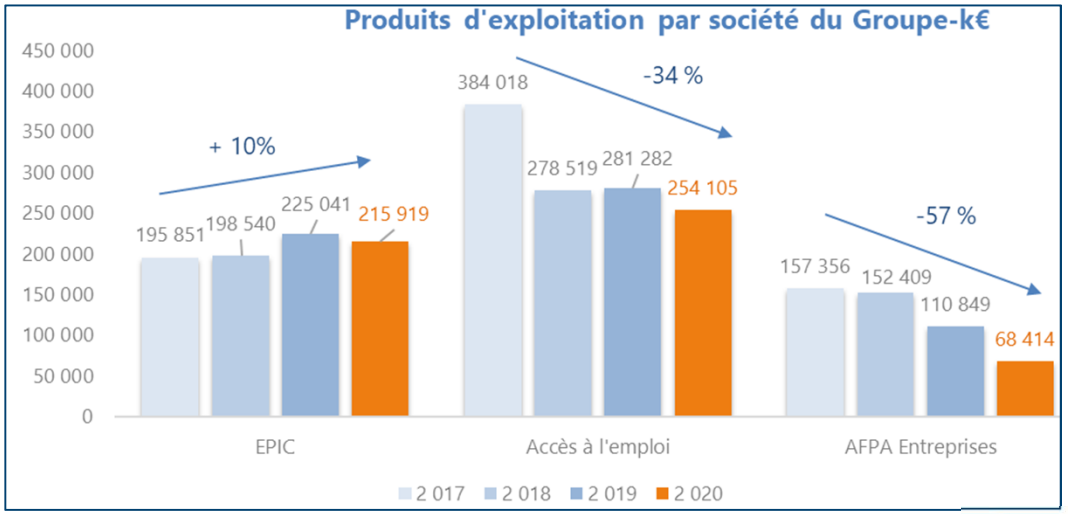
Total	**632**	**641**	**547**	*- 94,6*	*- 15%*



L'activité historique de formation représente encore près de 2/3 de l'activité.

- Hors missions nationales et autres dispositifs État, les produits évoluent au même rythme que les HTS : -17 %
- Les subventions sont restées stables autour de 200 M€
- Le chiffre d'affaires en revanche a été réduit de 20 % avec un impact majeur du segment Entreprise (-43 M€ de chiffre d'affaires)
- La crise Covid contribue au recul d'activité. La tendance au repli du segment Entreprise s'inscrit par ailleurs dans un contexte de concurrence forte. Les questions du renforcement des équipes commerciales (dont assistantes), l'objectif de CA/ETP commercial, et la segmentation du marché, peuvent être posées. L'ambition forte affichée dans le COP sur cette activité ne se concrétise pas encore sur les résultats 2021 à date.

Hors crise sanitaire, de façon plus structurelle, Les subventions régionales et les segments entreprises affichent un recul depuis plusieurs années



Revenus EPIC -k€

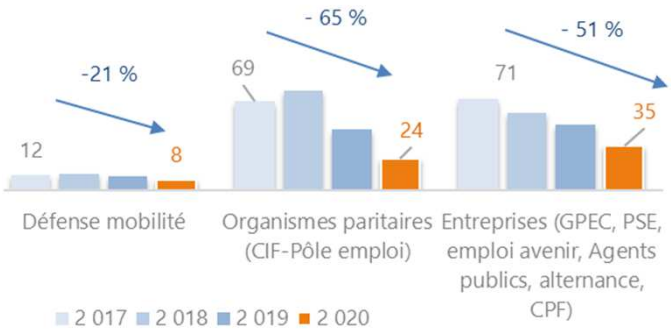
- 4 % en 2020

Revenus Accès à l'emploi -k€

- 10% en 2020

Revenus Entreprises - k€

- 38% en 2020



Le redressement de l'AFPA repose essentiellement sur la relance de l'activité Entreprise

	Tendance	Commentaires
16-18 (depuis été 2020 jusqu'à fin 2021)	**Stratégique** 100 M€ attendus en 2021	• Elément moteur de la croissance • Un challenge ambitieux de montée en puissance au S2 2021 après un retard pris sur le début de l'année • Financé sur la base de 7K€ par parcours complet
Pôle emploi	Apport de l'appel d'offres **Territoire Digital**	• Hausse envisagée mais avec une vigilance sur la période de transition liée à l'abondement pôle Emploi vers le CPF
CSP (cong. Séc. Prof.)	**hausse attendue des PSE**	Le chiffre d'affaires reste néanmoins marginal (7 M€ attendus en 2021)
Entreprise-Alternance	**Objectif stratégique** de croissance	Modérément touché par le crise avec une reprise de l'alternance et de l'apprentissage à l'automne 2020. Activités stratégiques pour l'AFPA avec des actions commerciales offensive envisagées

	Tendance	Commentaires
Collectivités territoriales	**Point d'attention**	• Quelle capacité de l'AFPA à maintenir sont positionnement sur les appels d'offres ? • Dans un contexte de réduction des budgets des régions • Des difficultés de sourcing
Entreprise (total)	**Baisse globale** **CPF** comme **objectif stratégique** de croissance	• Réforme de la formation professionnelle et disparition du CIF • Cible de croissance sur les PME-TPE (<50p.) avec des plans commerciaux à déployer • Avantage concurrentiel de l'AFPA sur la couverture des bloc de compétences

Quelle stratégie commerciale en regard ?

- Plusieurs enjeux identifiés :
  - Les dispositifs porteurs de croissance (prépa compétence, 16-18) disposent pour le moment d'une pérennité limitée à la durée du PIC (mandat présidentiel 2017-2022),
  - Alors que l'activité historique et pérenne marque une perte de vitesse (formations financées par les régions de plus en plus contraintes budgétairement et les entreprises dont la formation continue est profondément revue depuis la loi avenir).
  - Une évolution de la nature des appels d'offres des conseils régionaux : de plus en plus centrés sur la relance économique des territoires, et moins sur les individus. Ce qui nécessite davantage de proximité entre AFPA accès l'emploi et AFPA entreprise
    - La proximité du CFA AFPA avec les entreprises pourra aider. Un responsable national CFA vient d'être recruté.
- Une pression forte sur le commercial qui nécessite de véritables actions commerciales et marketing
- Une équipe de 170 personnes dédiées au développement / marketing
  - Dont 110 chargés de clientèle et responsables d'affaires
- La transformation commerciale repose sur 3 chantiers structurants

Plan développement régional

- Octobre 2020 : structuration du développement commercial avec l'objectif d'avoir un plan d'action n+1 établi à l'été n
- Le plan devrait être élaboré mi-2022

Plan marché en action

- L'objectif vise à développer des programmes plus globaux par secteurs d'activité faisant appel à plusieurs métiers et ainsi travailler sur les compétences transférables
  - Coopération inter-branches
  - Ex : croissance bleue en PACA pour adresser les métiers liés au développement maritime et faire le lien entre l'industrie nautique et les autres secteurs

Plan de formation des équipes commerciales sur le terrain

- Objectifs d'homogénéiser les pratiques (argumentaires de vente communs) pour gagner en efficience
- Conserver un maillage territorial, renforcer la présence terrain avec une coordination nationale plus présente
- 100% des commerciaux devront être formés d'ici fin juin 2021

3. Vision consolidée

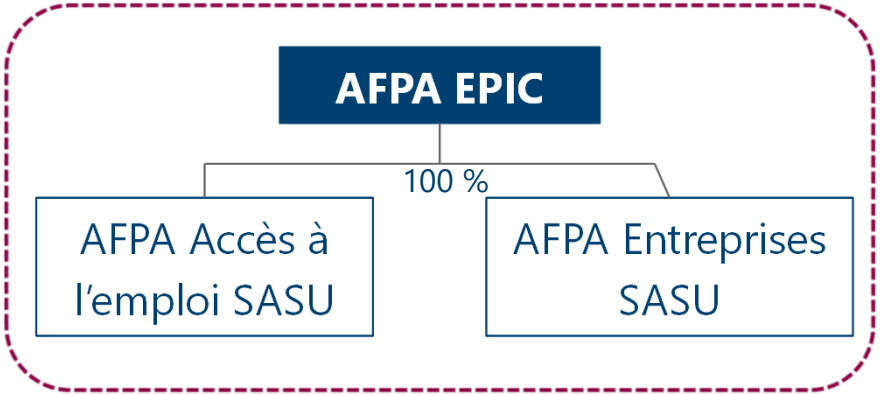
3.1. Les résultats du Groupe, marqués fortement par la crise sanitaire, affichent une perte à nouveau creusée, qui nécessite le versement d'une nouvelle subvention exceptionnelle

Rappel du périmètre de consolidation

Des comptes consolidés depuis 2018

- 2018 : première année de consolidation
  - Les filiales étant en activité depuis début 2018, les comptes sont consolidés depuis cet exercice
- L'EPIC représente la société mère, qui détient 100% des titres de ses deux filiales
- La société SCIC (Société Coopératif d'Intérêt Collectif), dans laquelle l'EPIC détenait 29% du capital n'a jamais été incluse dans le périmètre de consolidation
  - Ses titres étant intégralement dépréciés,
  - Et liquidée en 2019

Périmètre de consolidation



Point pédagogique

- Les sociétés contrôlées sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale
- L'ensemble des créances et dettes ainsi que des charges et des produits relatifs aux opérations intragroupes sont éliminés des consolidés.

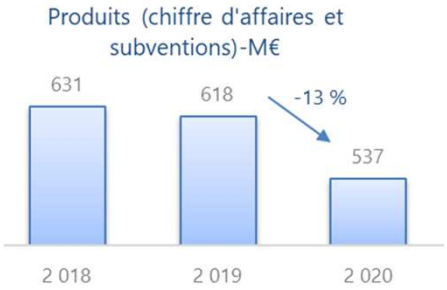
La baisse d'activité de l'exercice 2020 creuse encore davantage la perte d'exploitation. Le résultat net ressort positif grâce à l'apport d'une subvention exceptionnelle de l'Etat de plus de 200 M€

Comptabilité de gestion

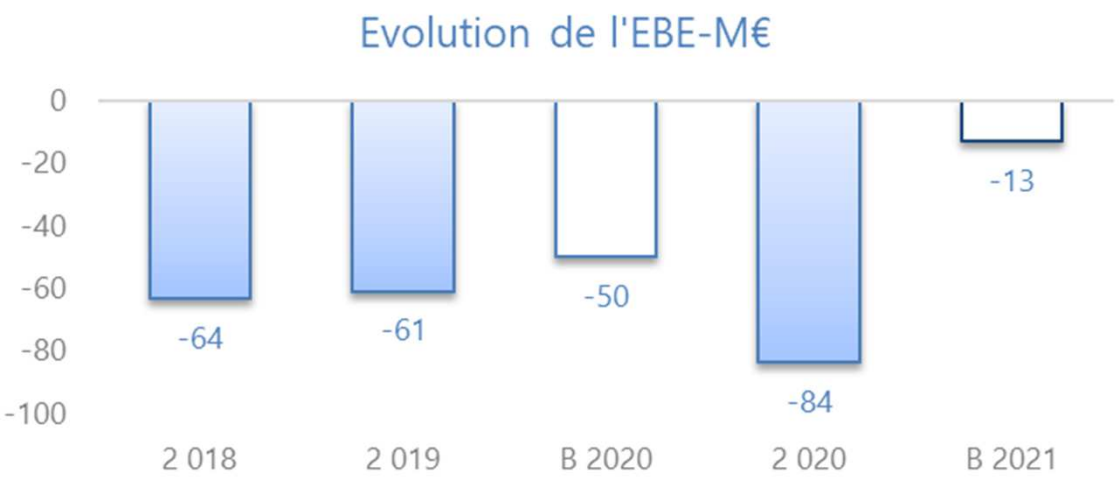
M€

	2 018	2 019	2 020	Var. 2019-20
Produits *(chiffre d'affaires et subventions)*	**631**	**618**	**537**	*- 13%*
Frais de fonctionnement	212	214	193	*- 10%*
en % du produit total	*34%*	*35%*	*36%*	*+1 pt*
Frais de personnel	463	446	410	*- 8%*
Intérim	20	19	18	*- 7%*
en % du produit total	*77%*	*75%*	*80%*	*+5 pts*
production immobilisée	1	1	0	
EBE	**-63**	**-60**	**-84**	*+ 39%*
Autres produits et charges	-7	-6	*-11*	*+ 78%*
Dotations nettes aux amortissements et provisions	77	68	*60*	*- 11%*
Résultat opérationnel	**-147**	**-134**	***-154***	***15%***
Résultat financier	**-20**	**-12**	***-16***	***33%***
résultat exceptionnel *(subvention exceptio.)*	**151**	**143**	***215***	***51%***
coûts restructurations	101	24	*10*	*-58%*
IS				
Résultat Net	**-117**	**-27**	***35***	***ns***

- La baisse de chiffre d'affaires complexifie l'absorption des coûts fixes,
- On soulignera néanmoins un recul de 20 M€ des dépenses de fonctionnement en lien avec la baisse d'activité
  - Incluant 7 M€ de coûts supplémentaires liés aux mesures sanitaires (masques, gel, nettoyage…)
- L'apport par l'État d'une subvention exceptionnelle de 213 M€ permet d'afficher un résultat net positif de 35 M€



Pénalisé par la chute de l'activité, l'EBE affiche une perte proche de 100 M€. Les charges fixes et notamment les frais de personnel, malgré leur recul, ont mécaniquement pesé sur le résultat.



Définition

- *L'EBE est indicateur permettant de déterminer si l'activité propre dégage des résultats pour lui permettre de financer ses investissements (dotations aux amortissements), sa dette (intérêts financiers).*
- *Un EBE négatif rend une entreprise dans une situation délicate, dans l'incapacité de faire face à ses charges exceptionnelles, de financement et d'investissement*

Point pédagogique

Afin de refléter les performances économiques, le compte de résultat consolidé est retraité de la façon suivante :

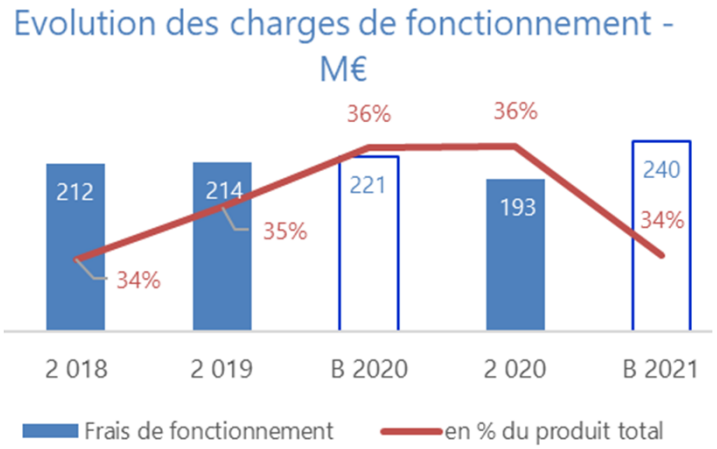
- Produits = chiffre d'affaires + subventions
- Éléments de restructuration exclus de l'exploitation et isolés
- Les commissions bancaires sont exclues de l'exploitation pour être placées en exceptionnel

Format comptabilité de gestion

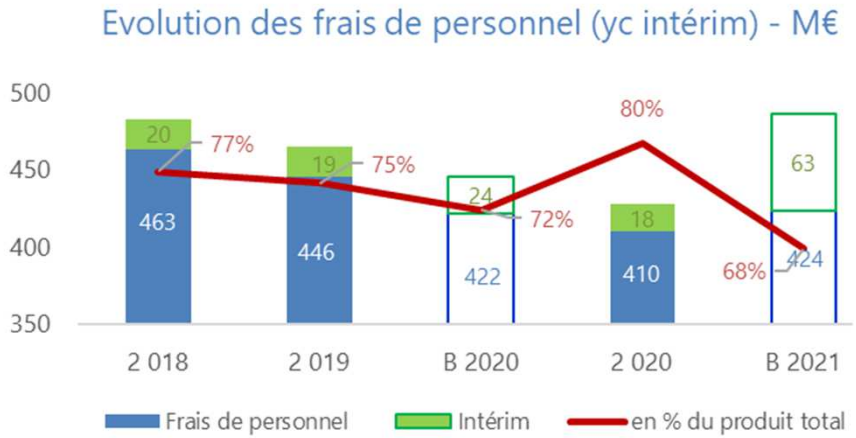
M€

	2 018	2 019	B 2020	2 020	B 2021	Var. 2019-20	Var. B20-B21
Produits *(chiffre d'affaires et subventions)*	**631**	**618**	***616***	**537**	***714***	*- 13%*	*+ 16%*
Frais de fonctionnement	212	214	*221*	193	*240*	*- 10%*	*+ 9%*
en % du produit total	*34%*	*35%*	*36%*	*36%*	*34%*	*+1 pt*	*-2 pts*
Frais de personnel *(yc intérim)*	483	465	*446*	428	*487*	*- 8%*	*+ 9%*
en % du produit total	*77%*	*75%*	*72%*	*80%*	*68%*	*+5 pts*	*-4 pts*
EBE	**-64**	**-61**	***-50***	**-84**	***-13***	*+ 37%*	*- 74%*

Zoom sur les charges de personnel et les frais de fonctionnement



Cf détail en annexe



- Un recul de 9 % des frais de fonctionnement en lien notamment avec l'absence d'activité pendant la crise, et les fermetures de centres
  - Compensés par 7 M€ de surcoûts liés aux mesures sanitaires (gels, masques …)
  - Un dépassement du budget « sous-traitance de formations » en 2020 avec 14M€ prévus au budget contre 19M€ en réalisation.
- Le budget 2021 en revanche prévoit une hausse significative par rapport à 2019 et au budget initial 2020 (+10 %), du fait principalement :
  - D'une progression de la sous-traitance formation (Promo 16-18) : +18 M€
  - Des frais de déplacement (déplacement des jeunes dans le cadre de la promo 16-18) : +5 M€, et de fonctionnement
  - Les impôts et taxes prévoient, comme au B. 2020, davantage de CFE à payer depuis le passage en pleine propriété de l'immobilier

- Le recul des charges de personnel (retraitées des impacts PSE) résulte :
  - D'une baisse de l'effectif ETPT de 716 (-10% sur l'année)
    - Des recrutements sont venus compenser partiellement ce recul
    - Fin décembre l'effectif CDI était de 5000 personnes contre 5400 en janvier *(cf détail partie dédiée)*
  - Des indemnités de départ (hors PSE) moins importantes (2,5 M€ contre 6 M€ en 2019)
  - D'un recul des provisions pour départ à la retraite (5,6 M€ contre 8 M€)
- En 2021 en revanche, le recours à du personnel supplémentaire au titre du programme 16-18 ferait progresser les charges de 57 M€ (dont 32 M€ d'intérim)

Le résultat d'exploitation très dégradé a nécessité le versement d'une subvention exceptionnelle de plus de 200 M€ pour équilibrer le résultat net

Une subvention exceptionnelle toutefois récurrente

M€	2 018	2 019	2 020	Var. 2019-20
EBE	**-63**	**-60**	**-84**	*+ 39%*
Autres produits et charges	-7	-6	*-11*	*+ 78%*
Dotations nettes aux amortissements et provisions	77	68	*60*	*- 11%*
Résultat opérationnel	**-147**	**-134**	***-154***	*15%*
Résultat financier	**-20**	**-12**	***-16***	*33%*
résultat exceptionnel *(subvention exceptio.)*	**151**	**143**	***215***	*51%*
coûts restructurations	101	24	*10*	*-58%*
IS				
Résultat Net	**-117**	**-27**	***35***	*ns*

Zoom **subvention exceptionnelle**

2 018	2 019	2 020
141	135	213

Frais **informatiques** : 4 M€ (stables)
Tickets restau stagiaires (2,7 M€ en hausse de 1,5M€ du fait des fermetures de centres pendant le confinement
Provision pour CFE et taxes foncières non demandées : 11M€
Dotations aux **amortissements** : 53 M€

- Les pertes opérationnelles récurrentes et historiquement proches de 150 M€, cumulées aux coûts du PSE nécessitent le versement régulier d'une subvention exceptionnelle.
- Cette prise en charge régulière des pertes de l'AFPA par l'État est à présent remise en question.
- Le COP prévoit que l'AFPA devienne autonome à compter de 2023
  - Obj 2021 : 100 M€ de subventions
  - Obj 2022 : 50 M€
  - Obj 2023 : 0

Points sur les litiges aux prud'hommes

- En 2018, 2 M€ de provisions étaient constatés à ce titre,
- Il restait 0,5 M€ au bilan en 2019 et 1,8 M€ en 2020

Zoom sur les coûts de restructuration

Coûts de restructuration -M€

	2018	2019	2020	B. 2021
Plan Transformation				
mobilité interne-externe (1)	89	31	0,4	
cessions de sites (2)	8	-9,4	5,7	
autres (3)		0,2	1,4	
Hors plan de transformation (4)	4,3	2,3	2,7	
Total	**101**	**24**	**10**	**12**

(1) Les dépenses de mobilité comprennent les charges de personnel et d'accompagnement du PSE :

- 81 M€ de dépenses effectives dont 5M€ pour la mobilité interne
- L'impact net est faible car ces charges avaient fait l'objet de provisions
- À fin décembre, le stock de provisions représente 58 M€

(2) Charges liées aux sites fermés depuis le 31 mars 2020 et aux ajustements de provisions pour dépréciations

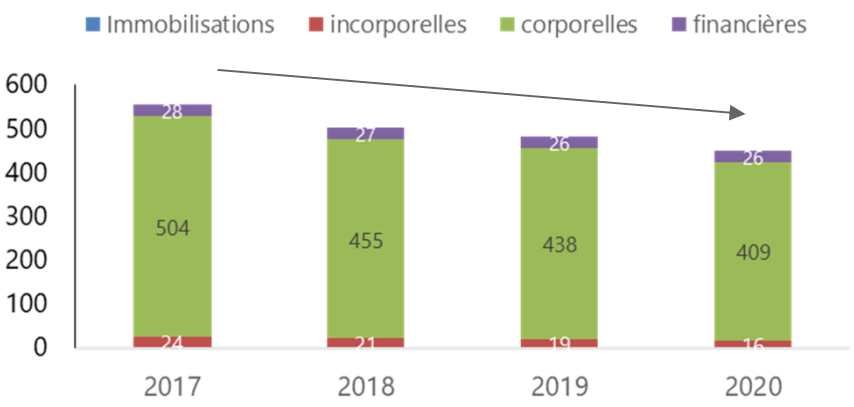
(3) Dépenses liées aux projets d'évolution des systèmes informatiques

(4) Les dépenses hors plan comprennent des dépenses d'absences liées aux dispenses d'activité des salariés concernés par le plan et dont le départ est suspendu du fait de la procédure judiciaire (44 pers.) pour 1,5 M€ et des prestations de conseil dédiées à la réorganisation à hauteur d'1 M€

- Pour les années 2018 et 2019, ce poste de charges représentait les absences autorisées dans le cadre du plan sénior 2016

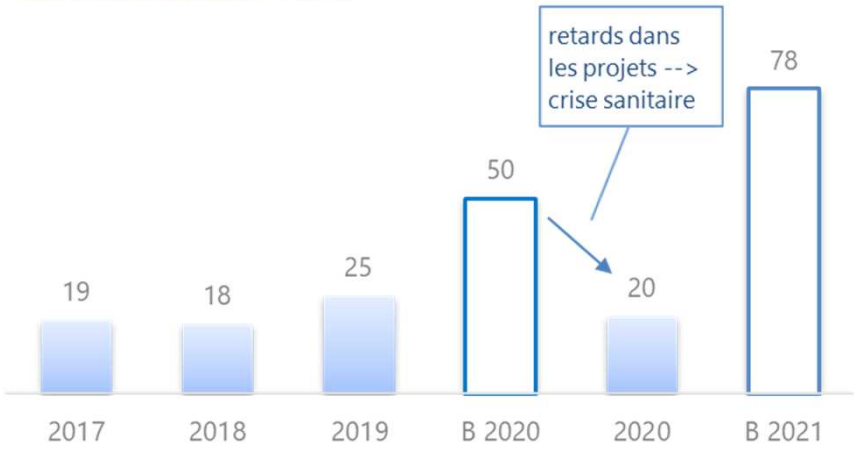
Le patrimoine est essentiellement constitué d'immobilier
Le projet de transformation prévoit une enveloppe de rattrapage à un sous-investissement récurrent …

Les immobilisations nettes - M€



Des investissements réduits depuis plusieurs années

Investissements - M€



Investissements-M€

	B 2021
① Immobilier	11
② Evolution dispositif de formation	19
③ SI	12
Plan de relance	28
Autres dont Village AFPA	8
Total	**78**

- Le constat à date d'un parc immobilier loin du niveau requis avec des besoins d'investissement majeurs
- Pour 2021, le budget traduit l'ambition de remettre à niveau un certain nombre de centres :
  - Une enveloppe spécifique de près de 30 M€ est allouée en supplément des 50 M€ prévus au budget 2020
  - Cette enveloppe supplémentaire s'inscrit dans le cadre du plan de relance gouvernemental dédié à la rénovation énergétique

① Remise en état + accessibilité (AdAP) + Village AFPA (mutualisation des locaux)

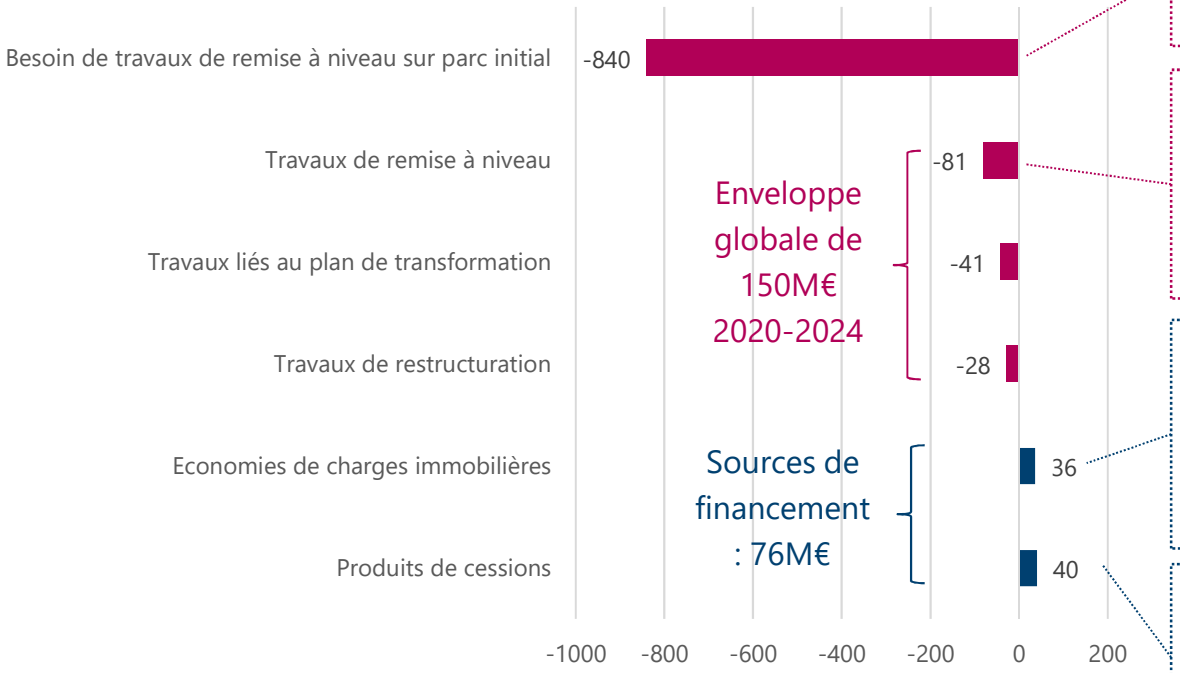
② Transferts de plateaux nécessités par les fermetures de centres + déploiement de plateaux mobile sur les zones éloignées

③ Nouvel ERP formation + plateforme digitale

… à mettre en regard du Schéma pluriannuel de la stratégie immobilière (SPSI) 2020-2024, dont l'intérêt économique reste à démontrer

- Partant du diagnostic que l'AFPA manque de moyens nécessaires pour entretenir son parc immobilier, le SPSI présente un plan de cession (80 actifs) ou de restitution aux propriétaires (22 actifs) d'actifs immobiliers, réduisant le parc immobilier de 27% sur la surface foncière et de 18% sur la surface bâtie.
- Les produits de cessions et les économies de charges immobilières ainsi obtenus permettraient de financer une partie des travaux de remise à niveau, de restructuration et des travaux liés au plan de transformation.

Hypothèses budgétaires sur la durée du SPSI 2020-2024 (M€)



Les besoins de travaux du parc initial sont chiffrés à 840 M€, dont 730 M€ pour les bâtiments et 110M€ pour les voiries et réseaux divers (VRD)

« *Toutefois, pour être compatible avec les ressources de l'AFPA, la programmation financière retenue n'intègre pas l'ensemble de ces opérations. À ce stade, il est envisagé de mobiliser 81 M€ sur la période au titre des travaux de remise à niveau.* » Le SPSI ne présente pas la répartition des 81 M€ par site.

Les économies de charges immobilières sont valorisées à 2 M€ en 2020 (non visibles dans les comptes) pour monter progressivement à 13M€ en 2024, puis à 15M€/an à l'issue de la mise en œuvre du SPSI (sur une charge annuelle d'environ 130M€, selon p.21 du SPSI).

Les produits de cession de 80 actifs sont valorisés à 60,4M€, dont 40M€ seraient encaissés sur la période du SPSI (2020-2024), selon l'hypothèse prudente retenue au niveau des cadencement des cessions et de la réalisation d'encaissements.

Quelle capacité pour l'AFPA à atteindre son objectif d'autonomie financière ?

Une capacité d'autofinancement insuffisante qui dégrade la trésorerie

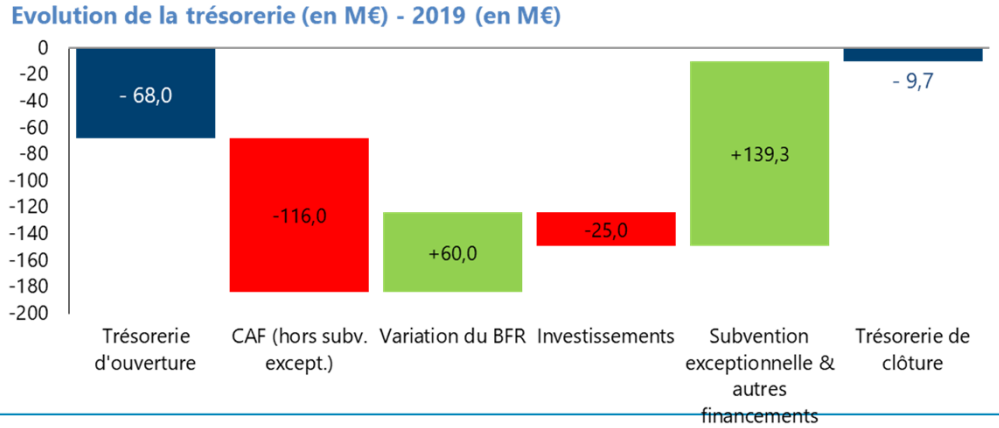
CAF - M€

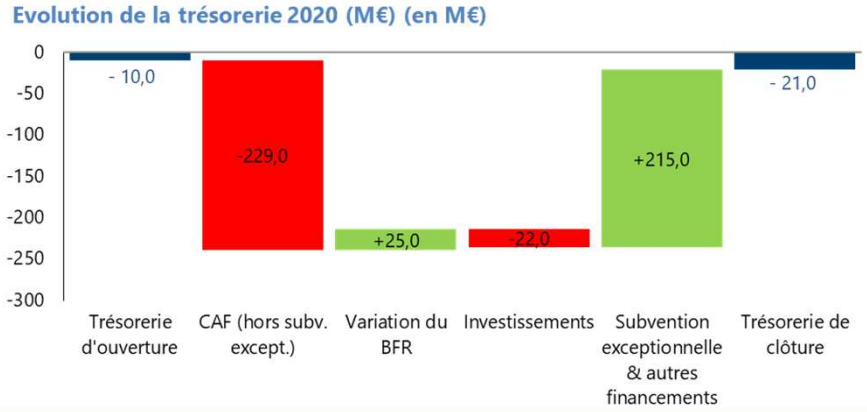
source rapport de gestion - comptabilité de gestion

	2 019	2 020
EBE	**-60**	**-84**
retraitement des provisions pour retraite (dans l'EBE en cpta gestion)	8	6
Charges et produits décaiss. / encaiss. de gestion	-6	-11
charges et produits décaiss. / encaiss. financiers	-13	-16
charges et produits exceptionnels décaiss. / encaiss.	99	170
IS		
Décaissements liés aux restructurations	-8	-82
CAF	**20**	**-17**
CAF hors subvention exceptionnelle	**-116**	**-229**

Définition

- *La capacité d'autofinancement (CAF) représente le cash théorique dégagé dans l'exercice*
- *Son calcul ne prend en compte que les charges et produits donnant lui à des encaissements et décaissements (ce qui exclut notamment les dotations/reprises d'amortissements et provisions)*
- *Il fait également abstraction de l'impact des cessions d'immobilisations*



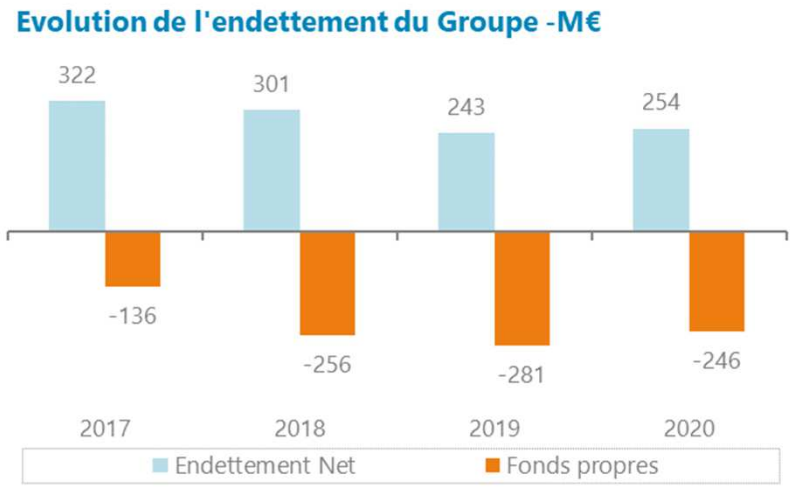


- Avec un EBE négatif (l'insuffisance de résultat d'exploitation), les dépenses non négligeables d'investissements ne pourront se faire qu'au détriment de la trésorerie.
- La CAF, elle aussi négative en 2020, éloigne l'AFPA de sa capacité à assurer son autofinancement,
  - Hors subvention exceptionnelle, cette dernière afficherait près de -200 M€ (-116 M€ en 2019)
- La trésorerie nette en fin d'exercice se creuse à près de -15 M€, ce qui nécessite un alourdissement de l'endettement, alors que ce dernier ressort déjà excessif au regard de la structure financière du Groupe.

Quelle capacité pour l'AFPA à atteindre son objectif d'autonomie financière ?

Malgré les subventions exceptionnelles, les pertes régulières cumulées rendent les fonds propres lourdement négatifs

Le poids de la dette financière pèse extrêmement lourd



M€

	2017	2018	2019	2020
Obligataire	217	224	228	233
Etab. Bancaires	12	8	4	1
Crédit bail	2	1	0	0
Autres dettes	0,01	0,02	0,13	0,27
intérêts courus non échus	5	5	5	5
Concours bancaires courants	103	75	33	37
.dont préfinancement CICE	*17*			
Endettement brut	338	313	272	276
Le besoin est minoré par :				
Disponibilités bancaires	16	13	29	22
Sous-total	16	13	29	22
Endettement Net	**322**	**301**	**243**	**254**

- L'essentiel de la dette est porté par un emprunt obligataire de 233 M€ à échéances 2033 (132 M€), 2034 (56 M€) et 2035 (45 M€)
- Ces éléments ne prennent pas en compte les autorisations à court terme non utilisées :
  - 22 M€ de tirage restant sur la ligne de factor auprès de la SG (tirage utilisé à fin décembre à hauteur de 37 M€ comptabilisé en concours court terme) et un découvert de 33 M€
- Pour mémoire, le CICE des années 2015-26-17 a fait l'objet d'un préfinancement en 2018 pour un montant de 17 M€

À titre indicatif, les banques accordent généralement des financements dans la limite de 1 à 1,5 fois les fonds propres et 3 ans de CAF. Au-delà elles jugent qu'une entreprise pourra se trouver en difficulté d'honorer ses engagements.

À l'endettement financier s'ajoutent les dettes fiscales et sociales

80 M€ fin 2020

2012-2014
Suspension des cotisations patronales URSSAF et de la taxe sur les salaires

2015-2016
Moratoire prévoyant 150K€ de remboursement mensuel

Passage EPIC

2017
Remboursement échelonné sur 10 ans

Fin 2020 : reste dû

Passif social (cotisations restant dues)= **61,7 M€**

Passif fiscal (taxes sur salaries)= **18,5 M€**

Et les redevances domaniales des périodes antérieures

(170 M€ + 5,5 M€ de provisions) fin 2020

1 Lors du passage en EPIC, les biens immobiliers et mobiliers appartenant à l'État et utilisés par l'AFPA ont fait l'objet d'un transfert vers le nouvel établissement

- 116 sites sont concernés
- Pour 34 sites, il n'y a pas eu de transfert de propriété.
  - Une convention d'utilisation s'y substitue
  - Cette dernière permet à l'AFPA de disposer gratuitement pendant 9 ans (jusqu'en 2026) des ensembles immobiliers concernés
  - Seules les charges d'entretien et taxes restent dues

+

2 Au titre des périodes antérieures à l'EPIC : redevances d'occupation de sites pour lesquels les titres d'occupation étaient échus pour un total de **170,3 M€** (période 2011-2016) comptabilisés en dette d'exploitation

+

3 Provisions pour redevances non notifiées par l'administration (période 2012 – 2016) : **5,5 M€**

Les modalités de remboursement sont en cours de discussion avec les services de l'Etat :

A ce jour, un échelonnement de 10 ans a été obtenu pour les redevances du département 93 portant sur les années 2011 à 2015

3. Vision consolidée

3.3. Le budget 2021, validé tardivement dans un contexte d'incertitude liée à l'évolution de la crise, repose essentiellement sur la montée en puissance du dispositif 16 -18

Le rebond de l'activité en 2021 repose essentiellement sur la montée en puissance du dispositif 16 -18 et dans une moindre mesure sur la hausse de l'activité Pôle emploi

Produits d'exploitation _ détail du chiffre d'affaires, des subventions reçues et des autres produits par financeur

M€

	2 019	B. 2020	2 020	B. 2021	Ecart B20-B21
EPIC	**225**	**240**	**216**	**344**	*+ 104*
Missions nationales de service publ	143	151	145	249	*+ 98*
Réfugiés -migrants (hors national)	16	15	15	15	*+ 0*
Subventions Régions	29	28	24	27	*- 1*
Régions - SIEG	17	31	19	39	*+ 8*
Apprentissage	0,7		0,03		
Autres (contribution stagiaires, resta	19	15,0	12	15	*+ 0*
*** Entreprise**	**111**	**107**	**68**	**95**	*- 12*
Individus (CPF Transition - CPF)	37	30	20	33	*+ 3*
Entreprises	62	65	40	52	*- 13*
Plan de dév. des cptces	*32*	*30*	*19*	*18*	*- 12*
POE (prép. Opérationnelle à l'emp	*12*	*12*	*7*	*14*	*+ 2*
Agents public	*2*	*2*	*1*		*- 2*
Alternance-apprentissage	*16*	*21*	*13*	*20*	*- 1*
Défense mobilité	10	11	8	10	*- 1*
**** Accès à l'emploi**	**281**	**270**	**254**	**275**	*+ 5*
Collectivités territoriales- conseils r	212	206	190	199	*- 7*
Pôle emploi	59	54	58	66	*+ 12*
LADOM	8	7	3	7	*+ 0*
Individu (orientation, formation, acc	1	1		1	*+ 0*
Autres	2	2	2	1	*- 1*
TOTAL GENERAL	**617**	**616**	**538**	**714**	*+ 98*

EPIC :

- Croissance portée par le dispositif 16 -18

Entreprises :

- L'activité porte les stigmates de la réforme de la formation professionnelle et de la crise sanitaire
- Un enjeu de relance commerciale

Accès à l'emploi

- Hausse attendue avec Pôle emploi et le CSP
- Recul net des appels d'offre avec les conseils régionaux
  - Bascule SIEG et fermetures de centres AFPA

Le rebond de l'activité en 2021 repose essentiellement sur la montée en puissance du dispositif 16 -18 et dans une moindre mesure sur la hausse de l'activité Pôle emploi

NB . Compte tenu de l'année 2020 particulière, les comparatifs s'établiront davantage par rapport à 2019 ou au budget 2020. Cette dernière méthode sera retenue

- Le chiffre d'affaires budgété est attendu en hausse de près de 100 M€ par rapport au budget 2020,
- porté principalement par le dispositif 16v-18, lui-même attendu en progression de 100 M€
  - Le plan de relance « un jeune une solution » visant à accompagner les jeunes en décrochage scolaire devrait voir son rôle renforcé depuis la crise et l'augmentation des inégalités
  - Sur une cible de 33500 accompagnements, 15000 ont été budgétées pour 2021 (l'équivalent de 50 % d'une année « normale »)
  - Si le premier semestre s'avère décevant, un challenge de montée en puissance est attendu pour la seconde partie d'année.
- De façon plus modeste, prépa compétences devrait également contribuer à la croissance
  - Hausse attendue de 5 M€ pour atteindre 40 M€. Il s'agit d'un Programme du PIC consacré à l'ingénierie des parcours personnalisés avec accompagnement des CEP (public décrocheur-non inscrit à pôle emploi)
  - Le budget pourrait être dépassé : 40-45 M€ attendus
  - Ce dispositif est financé au coût complet
- Le dispositif destiné aux réfugiés et migrants est attendu stable autour de 15 M€
  - Poursuite des dispositifs HOPE, START HOPE prolongé au S1 2021, FAMI et déploiement de VAE primo-arrivants
  - 1500 personnes accompagnées au budget 2021 sur le dispositif HOPE , avec un nécessaire suivi en présentiel. Démarré en 2017, ce dispositif n'a pas d'arrêt programmé. Le principal écueil relève du manque de financement à disposition des OPCO.
- Sur l'EPIC, on soulignera également une progression de 8 M€ attendue des SIEG,
  - Notamment du fait de la mise en œuvre tardive du SIEG en Nouvelle-Aquitaine
- Le segment des financeurs Access à l'emploi est attendu relativement stable par rapport au budget 2020
  - Avec un point d'attention à porter sur l'abondement Pole Emploi vers le CPF et le marché Pole Emploi à destination des CSP qui pourrait progresser à la suite des PSE induits par la crise

Le marché des Entreprises, en perte de vitesse structurelle mais affiché comme stratégique, reste dépendant du succès du plan de relance commercial

- Le marché des entreprises reste difficile et les projections d'activité en baissent,
- Sa relance fait partie des priorités stratégiques de l'AFPA
  - Le CPF –T reste affecté par le recul des budgets des Transitions Pro avec la disparition du CIF (-50 % en 2019-2020) qui représentait 64 M€ en 2018. La relève du CPF -T reste attendue
  - La montée en puissance du CPF est espérée (8M€ contre 2 M€ au budget 2020) avec à fin avril 5M€ déjà réalisés.
  - Des gains de parts de marché sont également souhaités chez les entreprises de moins de 50 salariés
  - L'alternance, l'apprentissage et les contrats pro, modérément touchés par la crise font également partie des axes stratégiques de l'AFPA avec un chiffre d'affaires de 20 M€ attendu (hausse de 7 M€)
    - L'objectif pourrait être dépassé de 110 %
- Les organismes de formations n'étaient pas appelés à se présenter lors du premier appel à manifestation d'intérêt de Transco. Le dispositif ne fait pas partie de la feuille de route de l'AFPA, encore prudente sur son potentiel.

Hors subventions exceptionnelles, le budget 2021 prévoit un résultat net de -100 M€

M€

	2 018	2 019	B 2020	2 020	B 2021	Var. 2019-20	Var. B20-B21
Produits *(chiffre d'affaires et subventions)*	**631**	**618**	***616***	**537**	***714***	*- 13%*	*+ 16%*
Frais de fonctionnement	212	214	*221*	193	*240*	*- 10%*	*+ 9%*
en % du produit total	*34%*	*35%*	*36%*	*36%*	*34%*	*+1 pt*	*-2 pts*
Frais de personnel	463	446	*422*	410	*424*	*- 8%*	*+ 0,5%*
Intérim	20	19	*24*	18	*63*	*- 7%*	*X2,6*
en % du produit total	*77%*	*75%*	*72%*	*80%*	*68%*	*+5 pts*	*-4 pts*
production immobilisée	1	1	*1*	0	*1*		
EBE	**-63**	**-60**	***-50***	**-84**	***-12***	*+ 39%*	*- 76%*
Autres produits et charges	-7	-6	*-7*	*-11*	*-8*	*+ 78%*	*+ 14%*
Dotations nettes aux amortissements et provisions	77	68	*56*	*60*	*57*	*- 11%*	*+ 2%*
Résultat opérationnel	**-147**	**-134**	***-113***	***-154***	***-77***	***15%***	***-32%***
Résultat financier	**-20**	**-12**	***-21***	***-16***	***-16***	***33%***	***-24%***
résultat exceptionnel *(subvention exceptio.)*	**151**	**143**	***-1***	***215***	***-1***	***51%***	***0%***
coûts restructurations	101	24	*14*	*10*	*12*	*-58%*	*-14%*
IS							
Résultat Net	**-117**	**-27**	***-149***	***35***	***-106***	***ns***	***-29%***

- La croissance du chiffre d'affaires portée par le dispositif 16 -18 majoritairement
- Conjuguée à une progression plus mesurée des frais de personnel
  - Effet du PSE sur le personnel interne, compensé en partie par un recours à l'intérim dédié au dispositif 16 -18
  - Les frais de personnel globaux rejoignent le niveau de 2018, alors que le chiffre d'affaires serait de 83 M€ supérieur à celui de cette même année

À fin mars 2021, l'EBE était négatif à hauteur du niveau annuel attendu

Comptabilité de gestion

M€

	B 2021	fin mars 21
Produits *(chiffre d'affaires et subventions)*	*714*	**166**
Frais de fonctionnement	*240*	61
en % du produit total	*34%*	*36%*
Frais de personnel	*424*	117
Intérim	*63*	4,8
en % du produit total	*68%*	*73%*
production immobilisée	*1*	0
EBE	***-12***	**-16**
Autres produits et charges	*-8*	*-3*
Dotations nettes aux amortissements et provisions	*57*	*12*
Résultat opérationnel	***-77***	***-31***
Résultat financier	***-16***	***-4***
résultat exceptionnel *(subvention exceptio.)*	***-1***	
coûts restructurations	*12*	*2*
IS		
Résultat Net	***-106***	***-37***

Total entrées formation au 30/04

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Entrées	48 994	51 517	42 647	37 655	22 903	34 480
Var. / n-1		5%	-17%	-12%	-39%	51%
Var. / n-2						**-8%**

- Votre direction estime que l'atteinte du budget à date n'est pas hors de portée
  - Bien que les **entrées totales au 30/04** se traduisent par une progression logique (au regard du contexte sanitaire 2020), **la performance à date reste inférieure de 8% à celle enregistrée à fin avril 2019** et laisse à penser que le budget 2021 ne serait pas atteint
  - Votre Direction a œuvré pour **gérer la situation concurrentielle existante entre votre prestation 16-18 et la « garantie jeune » des missions locales**. Un arbitrage Ministériel est en cours en ce sens. **Le retard cependant pris sur 2021** (3 000 vs 15 000 objectivé) **semble difficilement rattrapable** même s'il faut s'attendre à une compensation partielle de celui-ci. À noter que **cette mesure aurait un effet positif sur l'activité 16-18 à moyen terme** avec un rythme de croisière attendu de l'ordre de 20 000 accompagnements par an.

3. Vision consolidée

3.4. D'un point de vue RH, les effectifs sont marqués par la mise en œuvre du PSE en pleine crise sanitaire. Un enjeu de GPEC à ne pas négliger au regard des besoins d'accompagnement

Les effectifs sont marqués par la mise en œuvre du PSE

- Le projet de réorganisation prévoyant la suppression de 1530 postes a été suspendu par le TGI de Bobigny en juin 2019
  - L'impact du projet sur les conditions de travail, l'évaluation des RPS et les mesures de prévention des risques étant jugés insuffisants.
- Le PSE a finalement été homologué par la Direccte en décembre 2019.
- La phase de départs volontaires s'est étendue de décembre 2019 à février 2020 avec :
  - 1060 demandes de départs volontaires.
- Après mesures de reclassements internes, 158 licenciements ont été notifiés en mai 2020
- Le tribunal administratif annule en juillet 2020 la décision d'homologation du PSE au motif de :
  - mauvaise construction des catégories professionnelles
  - absence de contrôle de la Direccte relatif aux obligations de l'AFPA en matière d'obligations de préservation de la santé et sécurité des salariés
- Première décision invalidée par la Cour d'appel et seconde confirmée
- Le processus de départ est alors suspendu pour les 42 salariés dont le départ n'était pas encore effectif

Les ETP moyens reculent de 2 % en 2020 …

- Sur les 6895 ETP (CDI et CDD) à l'effectif pour 2020, 544 personnes sont en congé de reclassement ou en CFC.
  - L'effectif actif est donc de 6351 ETP

Effectifs ETP moyens CDI +CDD

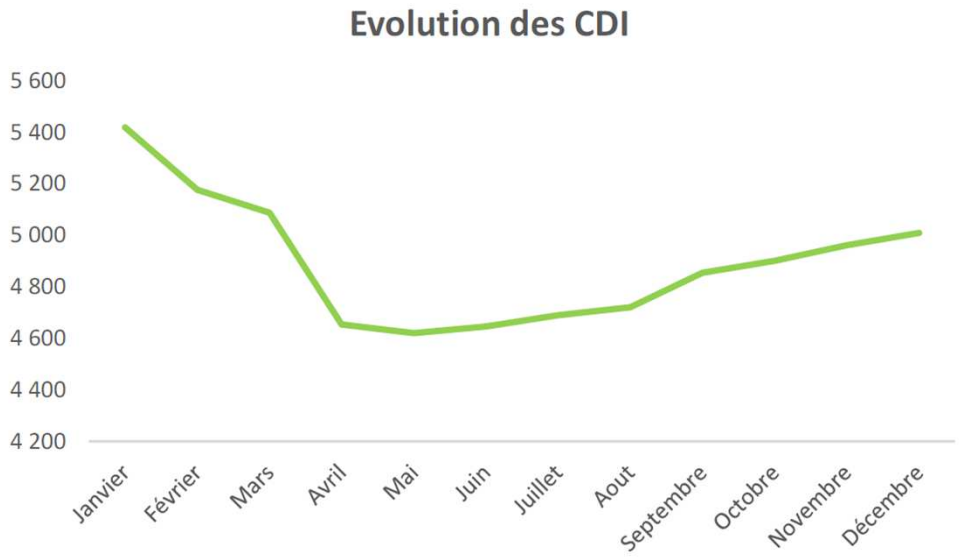
	2 017	2 018	2 019	2019 rapp 20	2 020
Structure	**2 803**	**2 619**	**2 472**	**2 225**	**2 200**
Management fonctionnel-régional	33	27	25		
Management établissements	757	727	690		
Management stratégique	57	58	55		
Développement	302	270	246		
Audit-conseil	765	728	705		
IT	55	54	51		
Admin.	834	755	700		
Production	**5 424**	**4 749**	**4 596**	**4 841**	**4 694**
Appuis services	648	584	562		
Formation	4 070	3 536	3 414		
Orientation	86	74	71		
Accompagnement	620	555	549		
TOTAL	**8 227**	**7 368**	**7 068**	**7 066**	**6 894**

…corrigé des salariés en congé de reclassement ou en dispense d'activité, l'effectif perd 10%

ETP travaillés : exclut salariés des dispositifs de départ PSE (CFC et congé reclassement)

	2018	2019	2020	B 2021
CDI	6 076	5 590	4 896	5 579
CDD	1 291	1 476	1 455	1 068
Total	**7 367**	**7 066**	**6 351**	**6 647**

Dont 400 au titre de promo 16 -18



- 300 postes restent à pourvoir à ce jour (DRS, direction juridique …)
- L'équilibre souhaité entre CDI et CDD reste proche de la proportion actuelle, autour de 20/25 %
  - Une réflexion est en cours sur le recours à des CDD d'usage ou des CDI de mission, plus adaptés aux marchés ponctuels qu'adresse l'AFPA

La nécessaire anticipation de la future structure d'effectifs à adresser dans le cadre de la GPEC

1

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE
- *Plan de transformation*
- *Evolution des publics à former et des domaines de compétences à adresser*

EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT
Evolution règlementaire, politique, budgétaire

2

Hypothèses Compétences à abandonner ou en déclin

Hypothèses Compétences requises demain

Inexistantes aujourd'hui

Existantes

Au niveau

Proche du niveau ou avec besoins variables

Loin du niveau

3

Impacts effectifs : volumes , turn over naturel, répartition géo.

4

Plans d'actions spécifiques

Reconversion Mobilité interne / externe Polyvalence Employabilité

Recrutement / formations reconversion / mobilité interne

Fidélisation / rémunération / gestion des talents

Formations / mobilité / sous-traitance

Recrutement / formation longue / mobilité groupe / sous-traitance

La montée en puissance de dispositifs ponctuels fait appel à des prestations externes ou des CDD. Le rebond de l'activité historique de formation est soumis au succès de la relance commerciale. Ces éléments nécessitent une réflexion autour des enjeux autour des métiers et des compétences

- Une GPEC en construction :
  - Avec un objectif de signature pour le second semestre 2021
- Qui devrait prendre en compte les enjeux de transformation en cours
- Et notamment à travers un travail partagé sur :
  - Les métiers en tension
  - Transformation
  - Croissance
  - Déclin
- Assorti de solutions d'accompagnement dédiées appuyées par des outils à la disposition des salariés et d'aide au pilotage pour la direction :
  - Grille des emplois et compétences à jour par filière métier (élément sine qua non à l'efficacité de la revue de personnel en cours)
  - Passerelles métiers / parcours
  - Des entretiens annuels orientés vers la recherche de solution et la mise en œuvre d'un dispositif de suivi et d'accompagnement des salariés positionnés sur des métiers à risque (de transformation forte ou de déclin)
    - La tenue de 90 % des entretiens après une période de carence (depuis 2018) constitue un premier pas positif
    - Il faudra néanmoins veiller à ce que leur contenu soit en lien avec les enjeux de l'entreprise
  - En lien avec le plan de développement des compétences

4. La performance économique des régions et centres

4. La performance économique des régions et centres

4.1. L'essentiel des régions sont touchées par une baisse d'activité et un déficit d'EBE qui se creuse

Liminaire méthodologique

- La présente partie traite de l'évolution de l'activité et de la performance économique par région et par centre, à partir des éléments de comptabilité analytique mis à notre disposition.
- Nous la présentons sous forme de cartographie, par région, puis par structure au sein de chaque région.
  - 13 régions réparties sur la France métropolitaine (historiquement 22 régions)
  - Chaque région est constituée de :
    - Au moins une **direction régionale** : il s'agit de centres de coûts qui portent les fonctions de pilotage et de support au service des centres de la région. Les charges régionales et du siège sont réparties sur les centres sur la base de clés de charges (exemple : répartition des fonctions support RH en fonction du niveau de masse salariale)
      - La région grand est compte une direction régionale grand est et trois « sous »-directions régionales : Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine. Il s'agit d'un héritage du reporting analytique auparavant structuré en 22 régions.
    - Au moins 4 et jusqu'à 16 **centres de formation**
    - En général une structure dite « **transition** ».
- Sont exclues de cette présentation les rubriques analytiques suivantes :
  - Total 23 : correspond aux unités de gestion qui ne sont pas en lien direct avec les 22 régions historiques (13 régions aujourd'hui), par exemple : Direction Ingénierie, Territoire digital
  - Total 24 : comprends les fonctions siège au sens large : A : fonctions centrales du siège; B : itinérants; C : CSP (centres de services partagés comptabilité/paie/… logés dans les DR et les centres de l'AFPA)
  - Total 95 : espace analytique technique sans existence physique ni managériale, retracent les écritures de compensation des frais de structure du siège

Une analyse quantitative à placer dans son contexte global

Si la performance économique des régions est appréciée sur la base d'une poignée d'indicateurs, il convient de rappeler qu'elle dépend de facteurs multiples

Retour à la synthèse

Intensité concurrentielle, prix de marchés négociés, **positionnement concurrentiel** des centres AFPA sur la région

Composition de l'offre, mix de produits, poids des différentes sources de financement : conseils régionaux, entreprises, …

Impacts du plan de transformation : départs PSE, fermeture de 26 centres, politique d'achats, mutualisation des marchés, axes de développement et/ou de transformation

Impacts de la pandémie Covid-19, des confinements

Indicateurs d'analyse :

Activité :
- Niveau et évolution des HTS,
- Structure et évolution du chiffre d'affaires

Performance :
- Structure de coûts
- Niveau et évolution de l'EBE
- Ratio EBE/Chiffre d'affaires

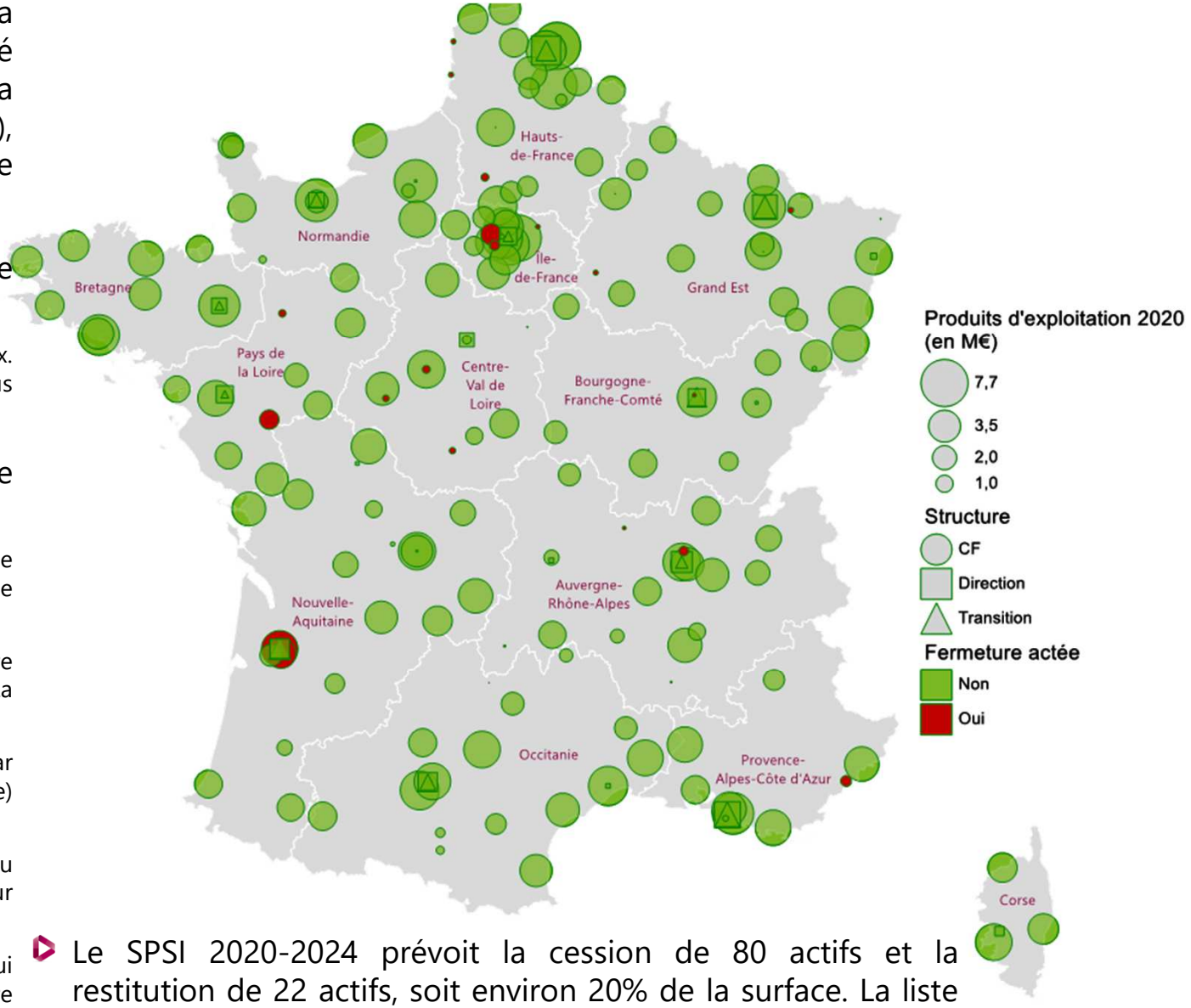
À compléter par une réflexion qualitative et prospective au niveau local

Offensive commerciale
- Capacité à évoluer et capter des parts de marchés
- Ouverture et adéquation en termes de relations partenaires et de diversification de publics et dispositifs (mix produit)
- Déploiement du plan de transformation

Une force de présence sur l'ensemble du territoire

222 sites géographiques, 116 centres de résultat + structures de transition et directions régionales répartis sur 13 régions

- Dans le cadre du plan de transformation, la **fermeture**, en 2020, **de 26 sites** a été actée, conformément au schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), validé par le conseil d'administration de l'AFPA le 29 avril 2021.
- La majorité de ces 26 sites est fermée depuis fin avril 2020.
  - Certains continuent à supporter des charges (ex. gardiennage), tant qu'ils n'ont pas été cédés ou rendus à leur propriétaire.
- Parmi ces 26 sites, 5 ont toutefois une situation particulière :
  - Dijon Quetigny : l'activité sur site a vocation à se poursuivre tant que les opérations de transfert de plateaux ne sont pas achevées ;
  - Châteauroux : le site, bien que fermé en tant que centre de formation, accueille en ce moment le dispositif « La Promo 16/18 » en tant que Village Initiative ;
  - Montargis : étude en cours d'exploitation du site par l'Afpa pour le compte de la Mairie (propriétaire du site) ;
  - Nanterre : maintien d'une activité jusqu'au déménagement vers le nouveau site du « Nautile » sur Nanterre/La Défense prévue début 2022 ;
  - Bordeaux Caudéran / Bordeaux Bègles : sites qui restent en activité jusqu'à la réalisation du centre unique Girondin (horizon 2024).



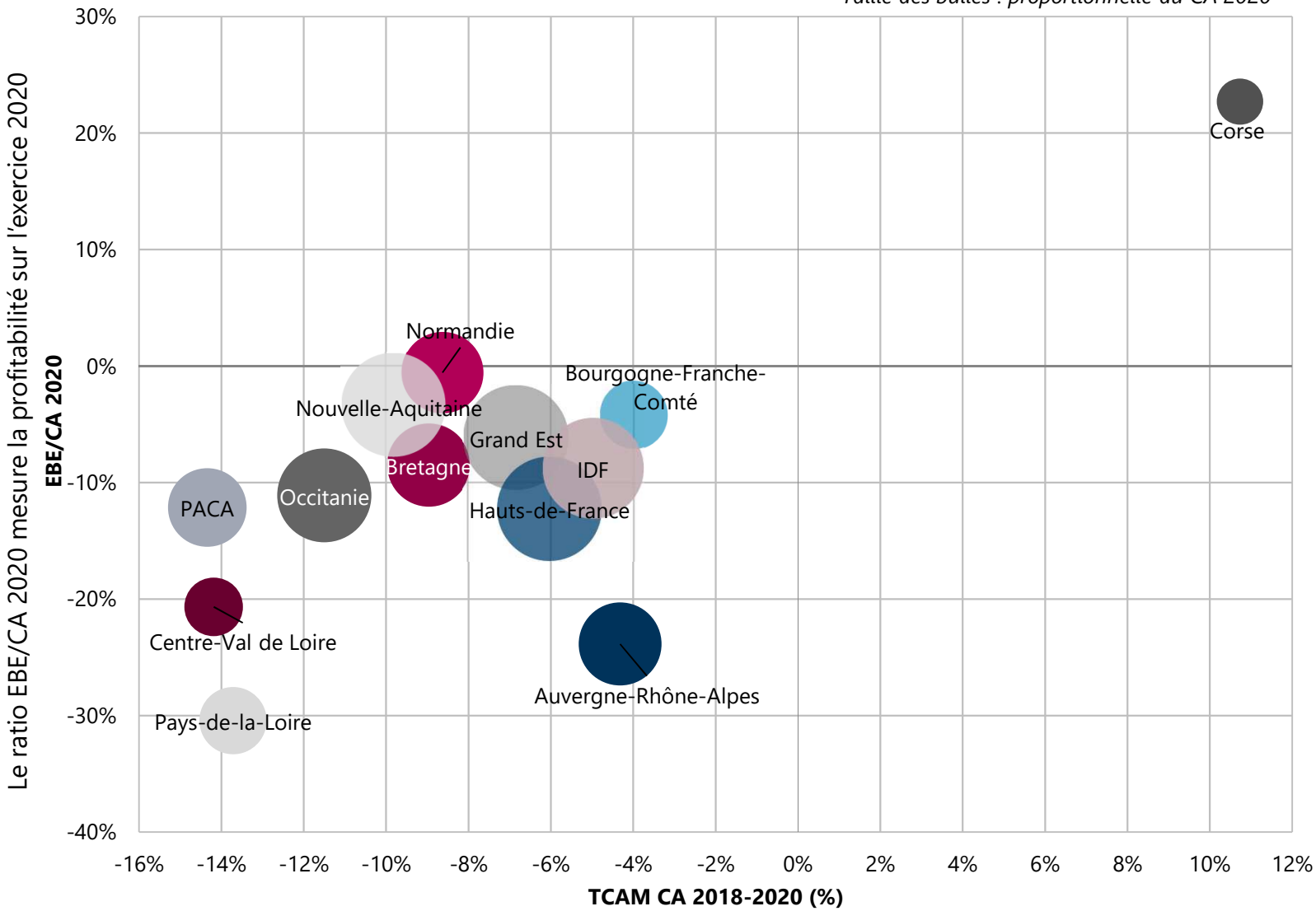
- Le SPSI 2020-2024 prévoit la cession de 80 actifs et la restitution de 22 actifs, soit environ 20% de la surface. La liste exhaustive des centres visés ne figure pas dans le SPSI.

La performance économique par région

2020 marque une décroissance du CA et un EBE déficitaire pour toutes les régions sauf la Corse

Performance économique des régions

Taille des bulles : proportionnelle au CA 2020



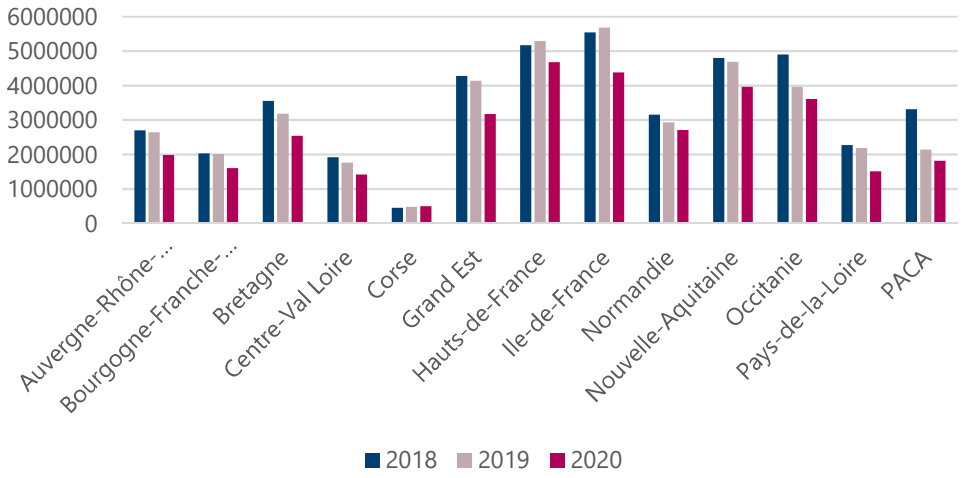
Le TCAM 2018-2020 présente le taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires sur deux ans

- Sur les 13 régions, seule la Corse affiche un chiffre d'affaires en croissance entre 2018 et 2020 et un EBE 2020 positif (à 23 % du CA 2020).
- 4 régions présentent une baisse annuelle moyenne de chiffre d'affaires inférieure à -10% : PACA, Centre-Val-de-Loire, Pays-de-la-Loire et Occitanie.
- 3 régions enregistrent un EBE fortement déficitaire en 2020 (<-20% du CA) : Centre-Val-de-Loire, Pays-de-la-Loire et Auvergne-Rhône-Alpes

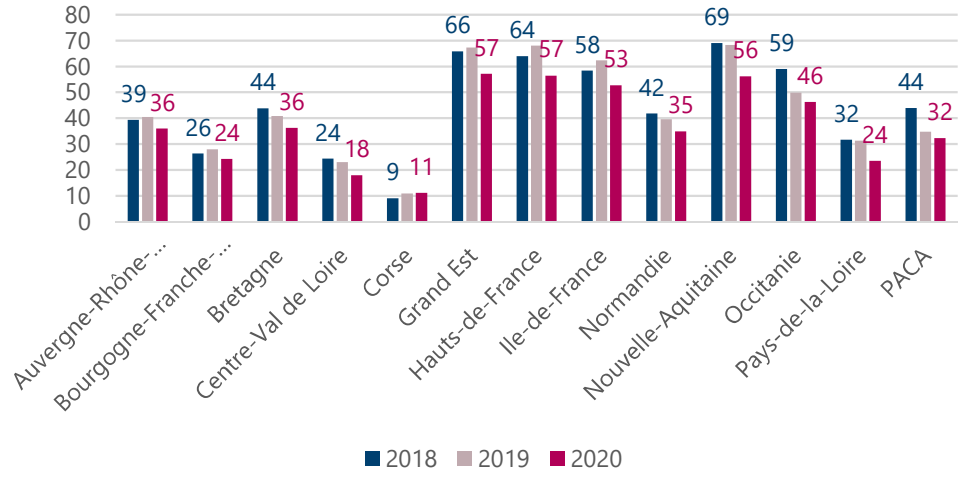
Activité par région

Baisse d'activité en 2020 sur toutes les régions, sauf la Corse

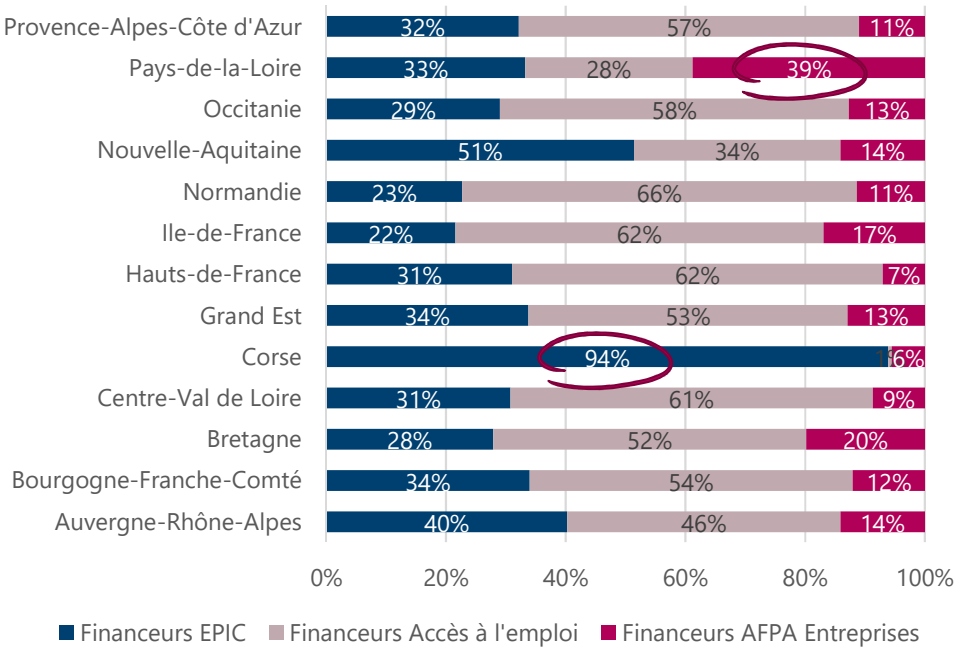
HTS par région



CA par région (M€)



Structure du CA 2020 par financeur

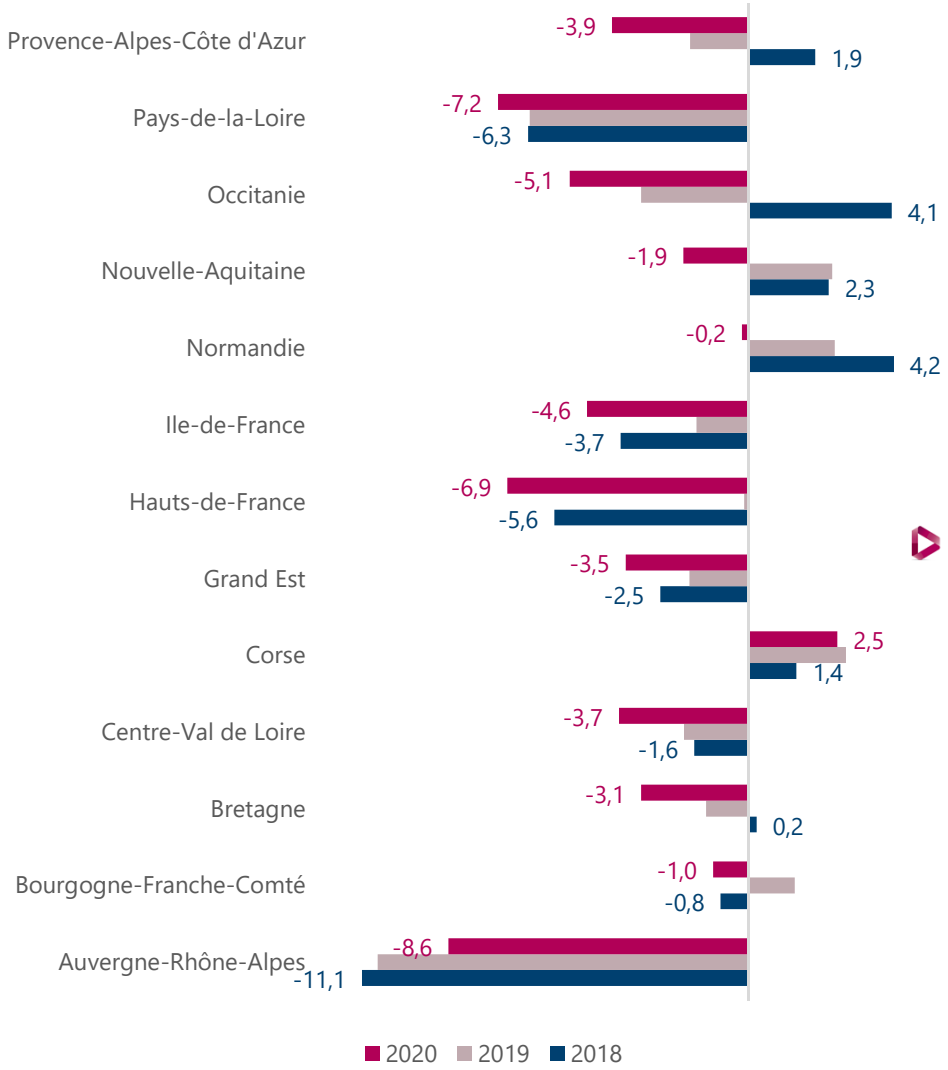


- Si certaines régions marquaient une croissance de leur activité (en HTS et CA) en 2019, la baisse d'activité en 2020 touche toutes les régions, hormis la Corse.
  - À noter, que 94% du CA 2020 de la Corse provient de financeurs EPIC.
  - Le CA du Pays-de-la-Loire est fortement exposé aux financeurs AFPA Entreprises.

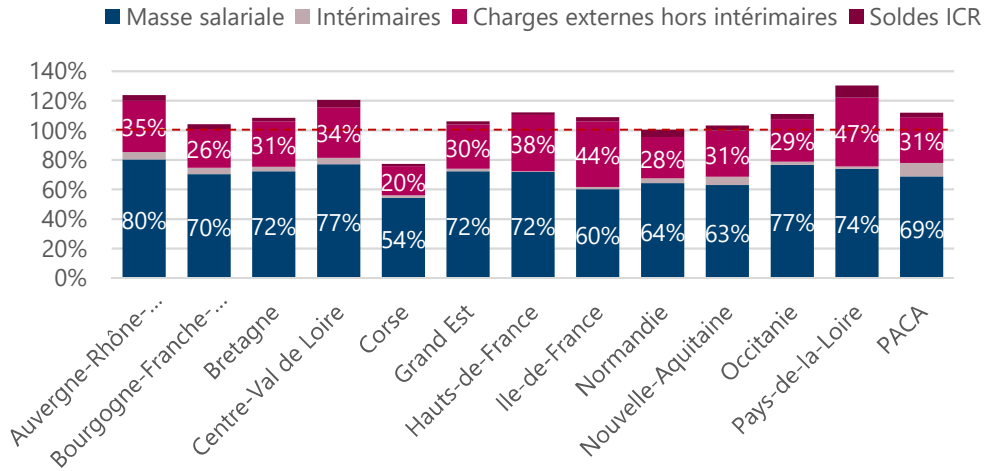
Structure de coûts et EBE par région

10 régions sur 13 présentent un EBE structurellement déficitaire (sur plusieurs exercices)

EBE par région (M€)



Charges d'exploitation 2020 (en % du CA)



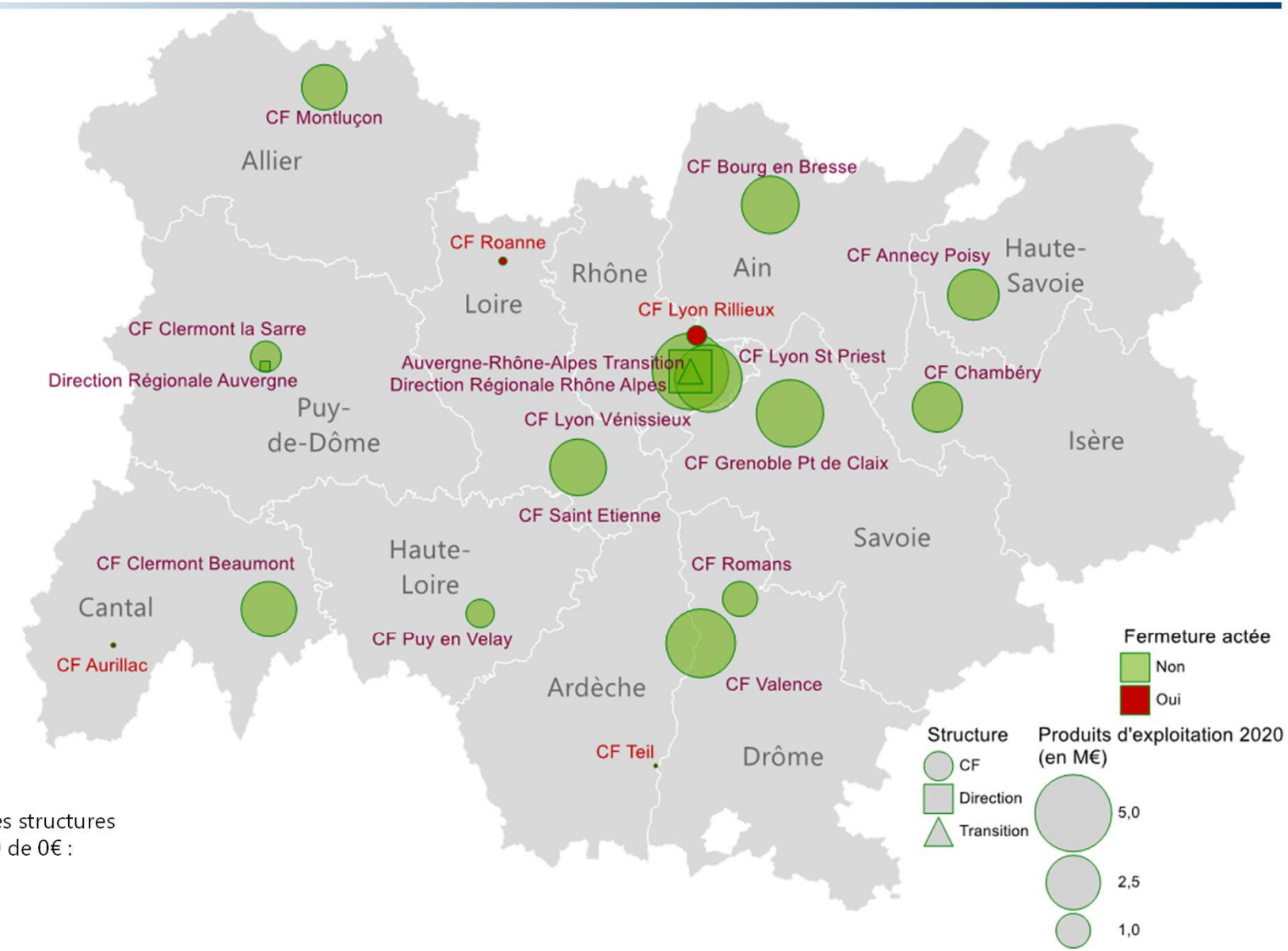
- Une structure de coûts hétérogène en 2020 :
  - Même après diminution en 2020, la masse salariale représente le premier poste de charges pour toutes les régions. Elle est comprise entre 54% (Corse) et 80% (Auvergne-Rhône-Alpes) du chiffre d'affaires.
  - L'intérim pèse entre 0 (HDF) et 9% (PACA) du CA
  - Les charges externes forment le second poste de charges, pesant entre 20% (Corse) et 47% (Pays-de-la-Loire) du CA
  - Enfin, le solde ICR (Itinérant, Personnel, Fonctionnement) représente une charge nette pour les régions comprise entre 1,5% (Corse) et 8,2% (Pays-de-la-Loire) du CA.

4. La performance économique des régions et centres

4.2. Les centres sont inégalement marqués par les décisions structurantes du plan de transformation

Auvergne-Rhône-Alpes

Retour à la synthèse

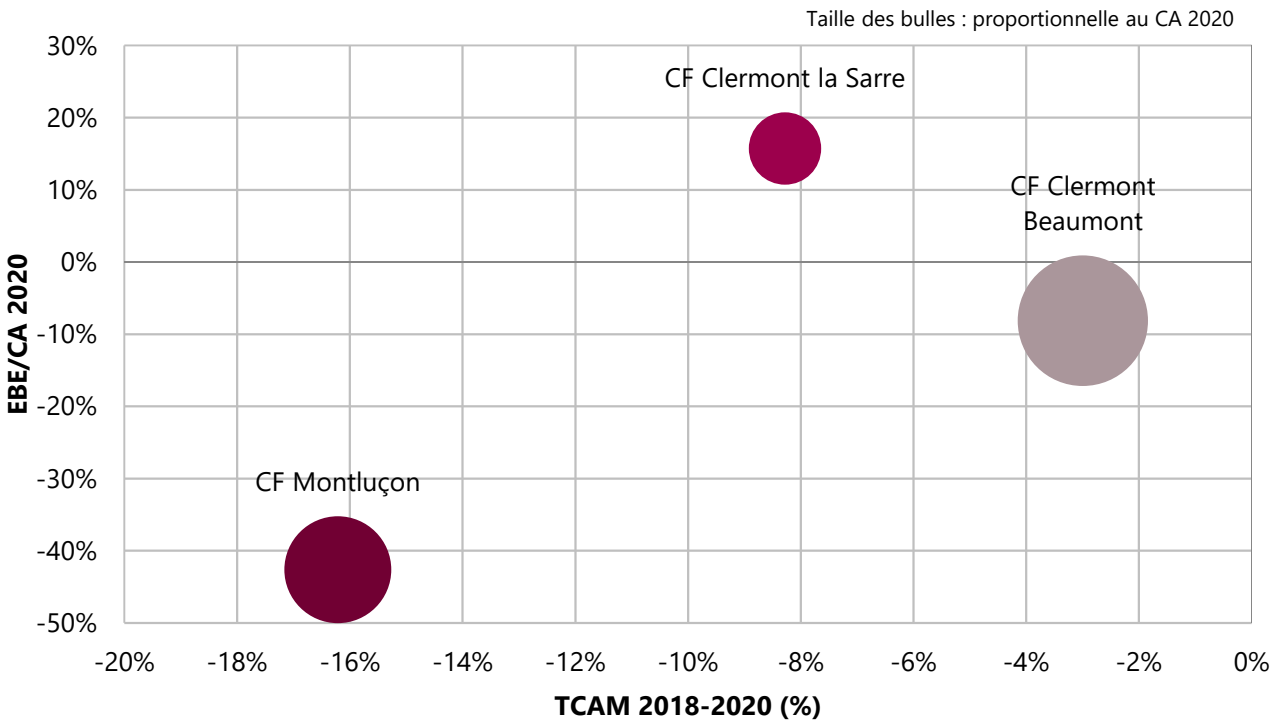


N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :
Centre de formation de Saint Flour
CROP Rhône-Alpes

Auvergne-Rhône-Alpes : DR Auvergne

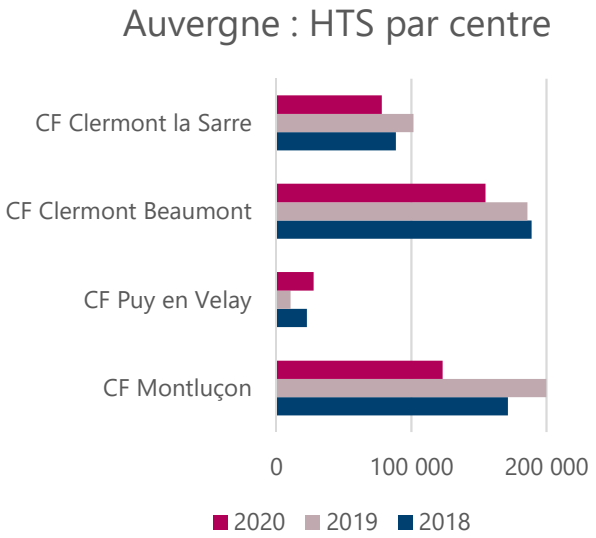
4 centres sur 5 sont structurellement déficitaires, 1 centre fermé en 2020

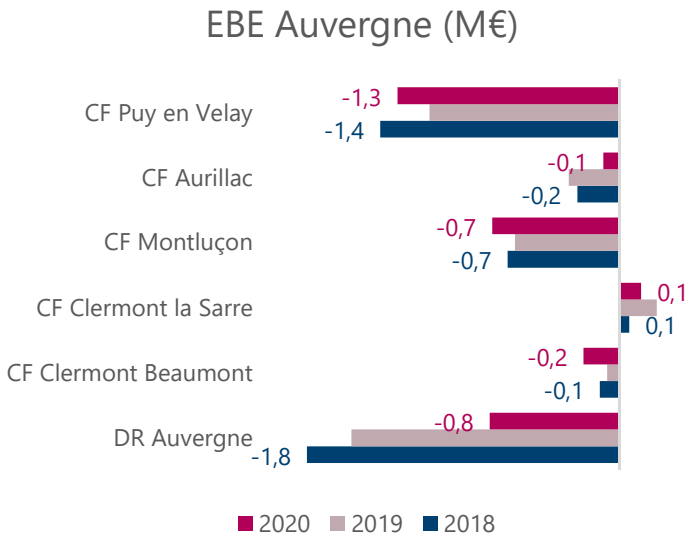
Performance économique des centres de formation - Auvergne



Dans un souci de lisibilité, les entités suivantes ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Auvergne (EBE/CA = -912%), CF Aurillac (-478%) et CF Puy en Velay (-191%).

- A l'exception du centre Clermont la Sarre, les 4 centres de formation sont structurellement déficitaires (EBE négatif sur plusieurs exercices).
- Le centre d'Aurillac est fermé et ne comptabilise plus d'HTS en 2020
- Centre de Puy en Velay: si son activité augmente en 2020 (en HTS) elle reste faible, avec une situation structurellement fortement déficitaire.

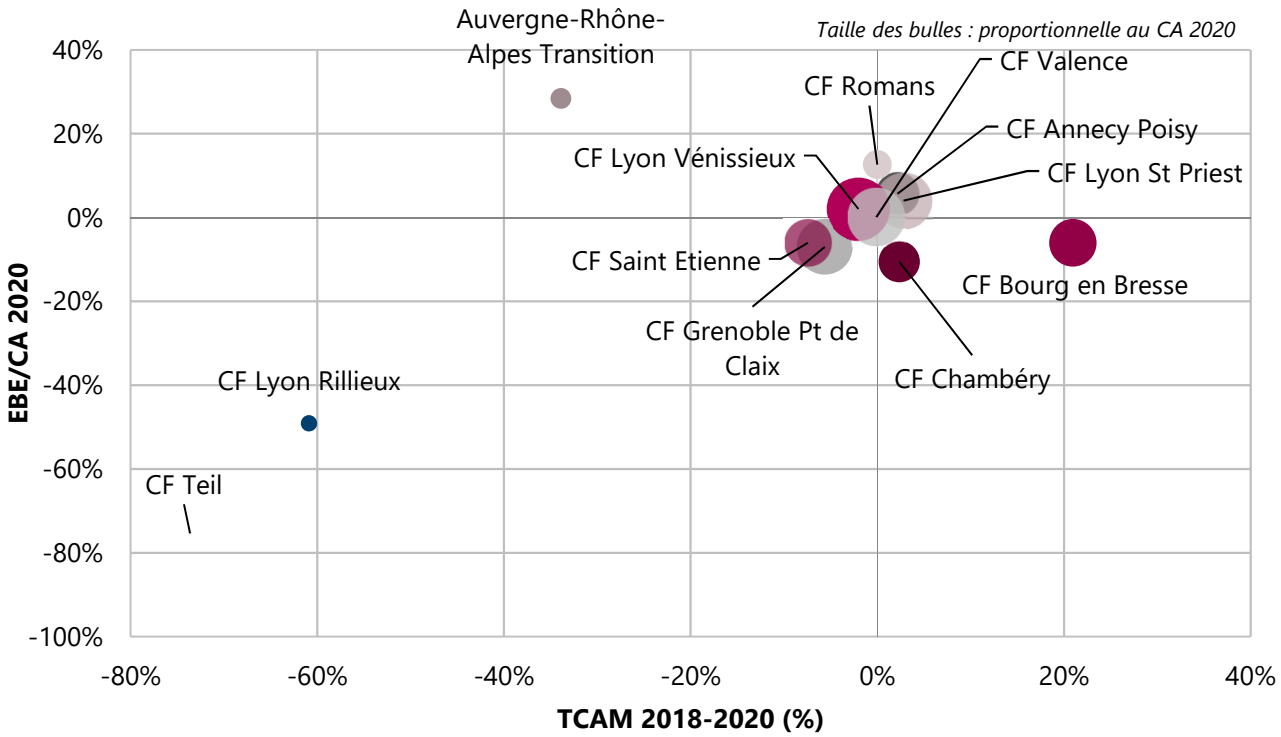




Auvergne-Rhône-Alpes : DR Rhône Alpes

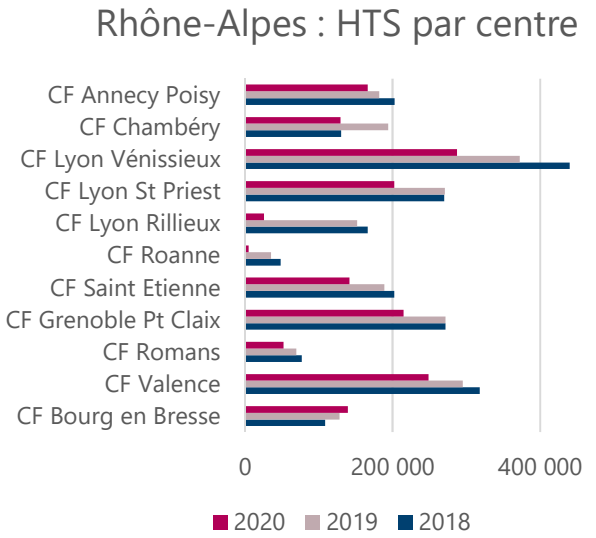
une offre dense avec de fortes disparités entre les centres, dont 3 fermetures en 2020

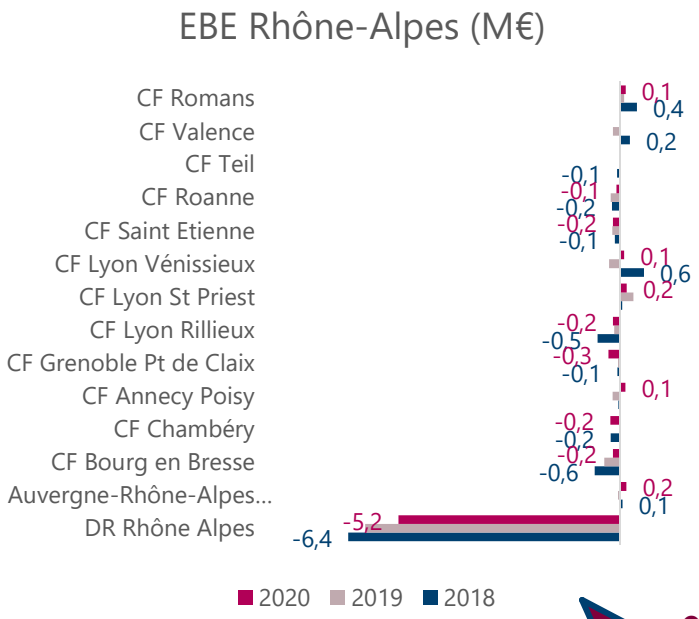
Performance économique des centres de formation - Rhône Alpes



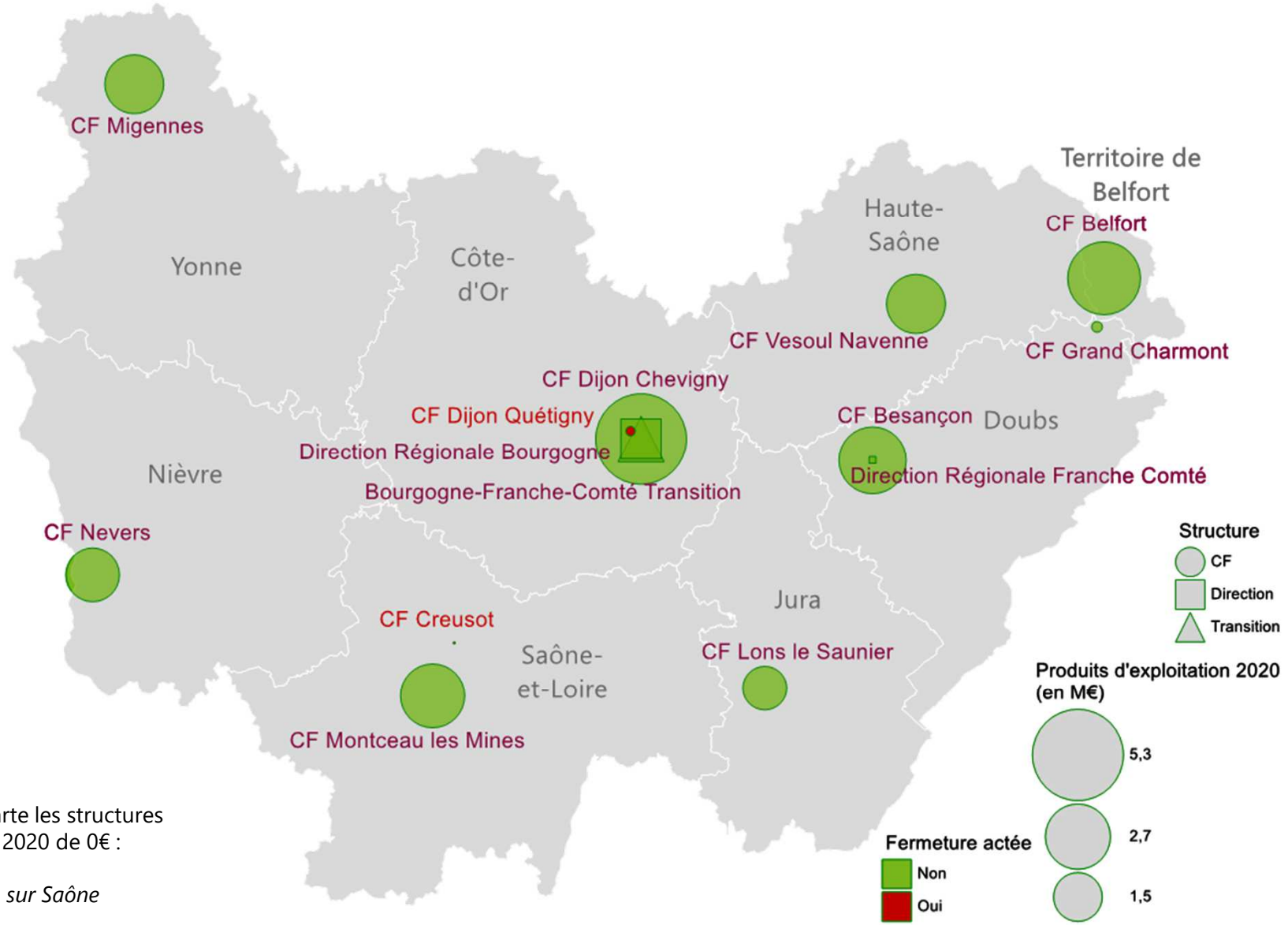
Dans un souci de lisibilité, les entités suivantes ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Rhône Alpes (EBE/CA = -336%) et CF Roanne (-163%).

- La plupart des centres affichent une situation proche de l'équilibre.
- 3 centres ont fermé en 2020 : Teil, Lyon Rilleux, Roanne. Leur EBE déficitaire correspond à des charges, notamment en termes de gardiennage tant les sites n'ont pas été cédés (Lyon Rillieux) ou rendus à leur propriétaire (Roanne, Teil)
- La DR Rhône Alpes constitue un centre de coûts lourd pour les centres de la région, bien qu'il s'allège.





Bourgogne-Franche-Comté

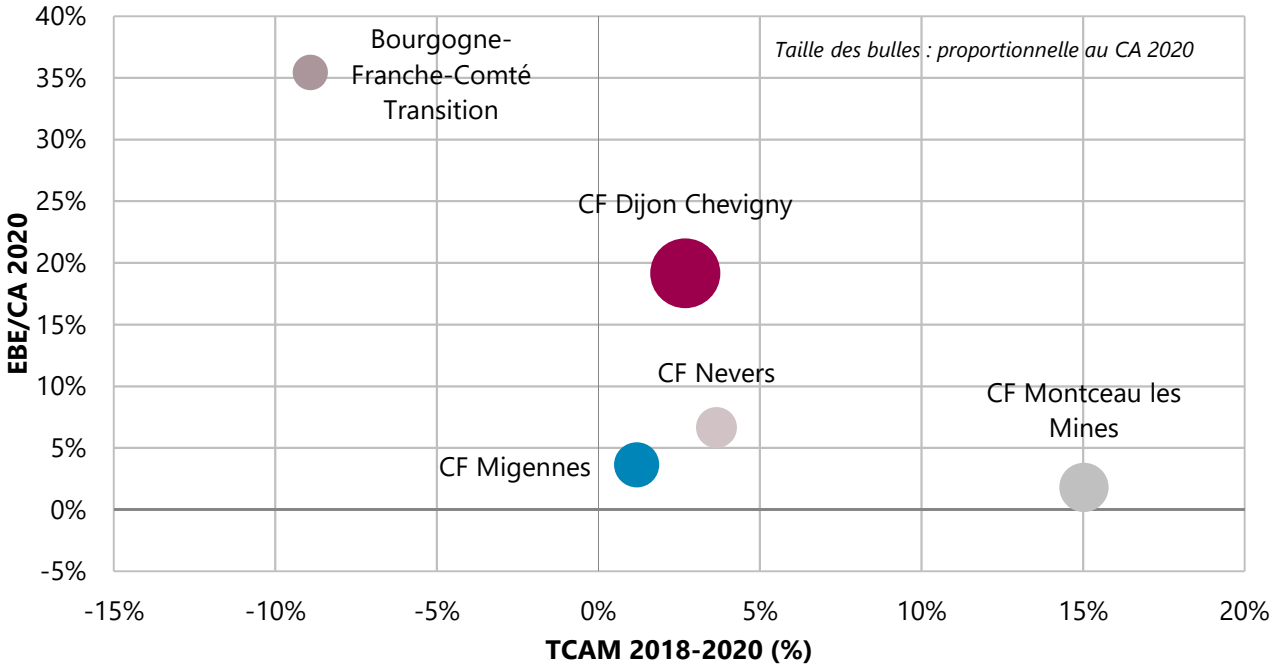


N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :
Centre de formation d'Auxerre
Centre de formation de Chalon sur Saône

Bourgogne-Franche-Comté : DR Bourgogne

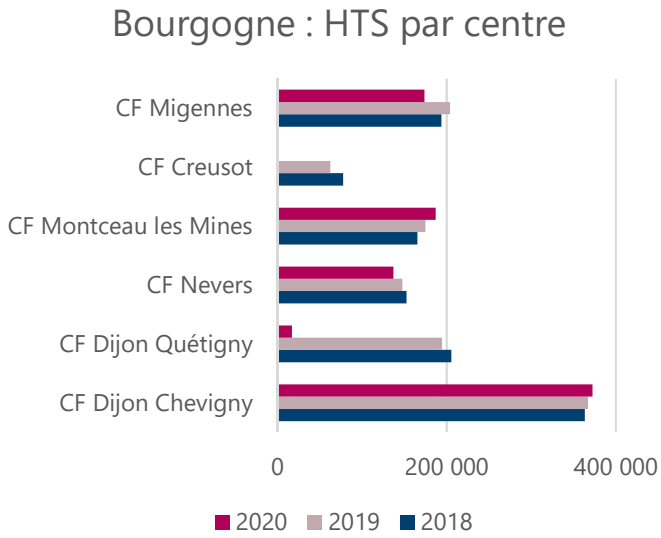
6 centres de formations, dont 4 en croissance et profitable, 2 fermetures en 2020

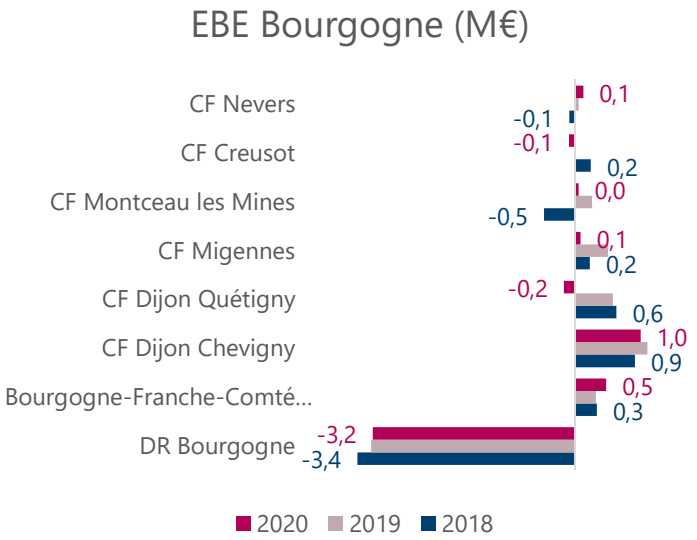
Performance économique des centres de formation - Bourgogne



Dans un souci de lisibilité, les entités suivantes ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Bourgogne (EBE/CA = -303%), CF Dijon Quétigny (-310%) et CF Creusot (-3008%).

- La majorité des centres est en croissance et structurellement excédentaire.
- 2 centres fermés en 2020 : Dijon Quétigny et Creusot; sur Dijon Quetigny, l'activité sur site a vocation à se poursuivre tant que les opérations de transfert de plateaux ne sont pas achevées
- La DR Bourgogne représente un centre de coûts lourd pour la région, mais tend à s'alléger.

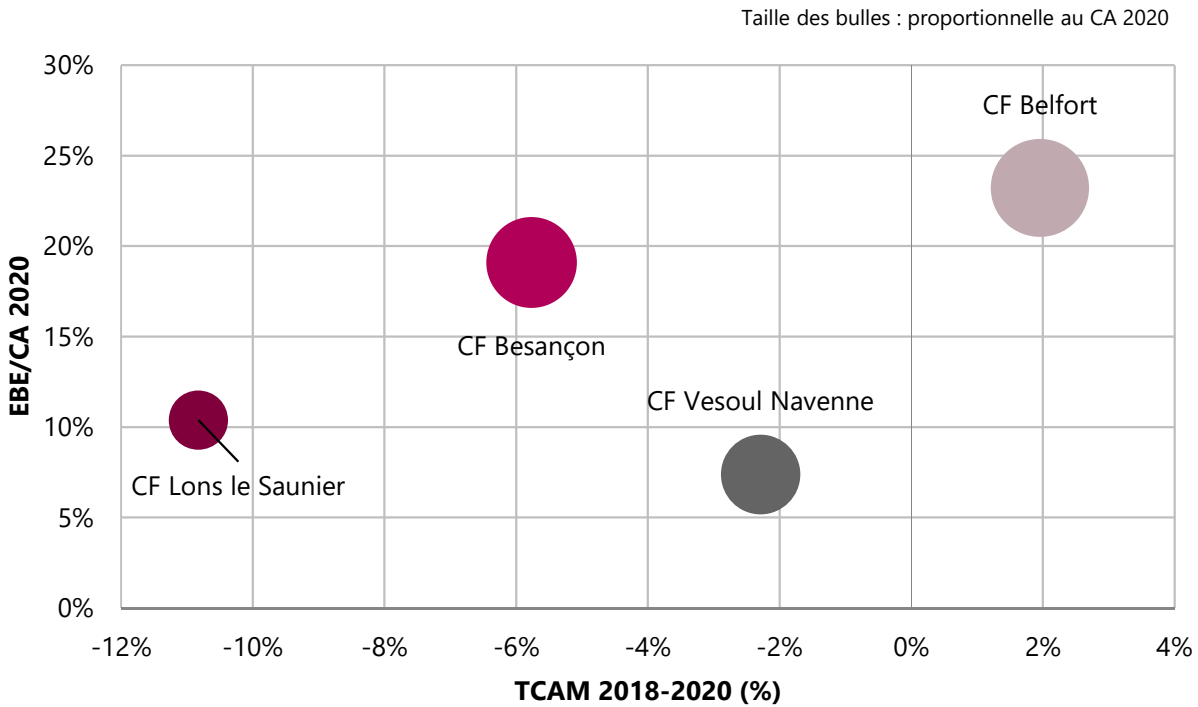




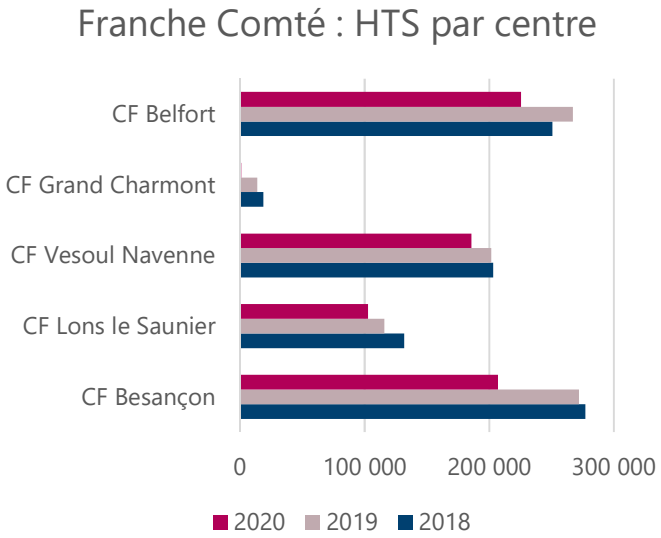
Bourgogne-Franche-Comté : DR Franche Comté

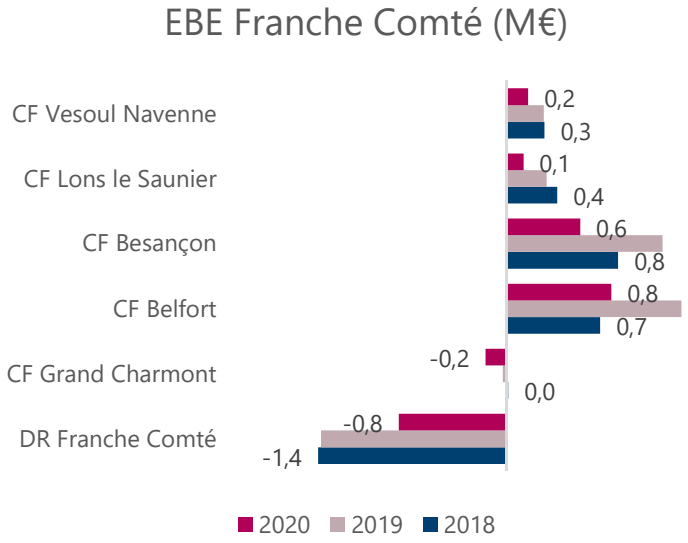
4 centres sur 5 sont structurellement excédentaires, 1 cession partielle envisagée

Performance économique des centres de formation - Franche Comté



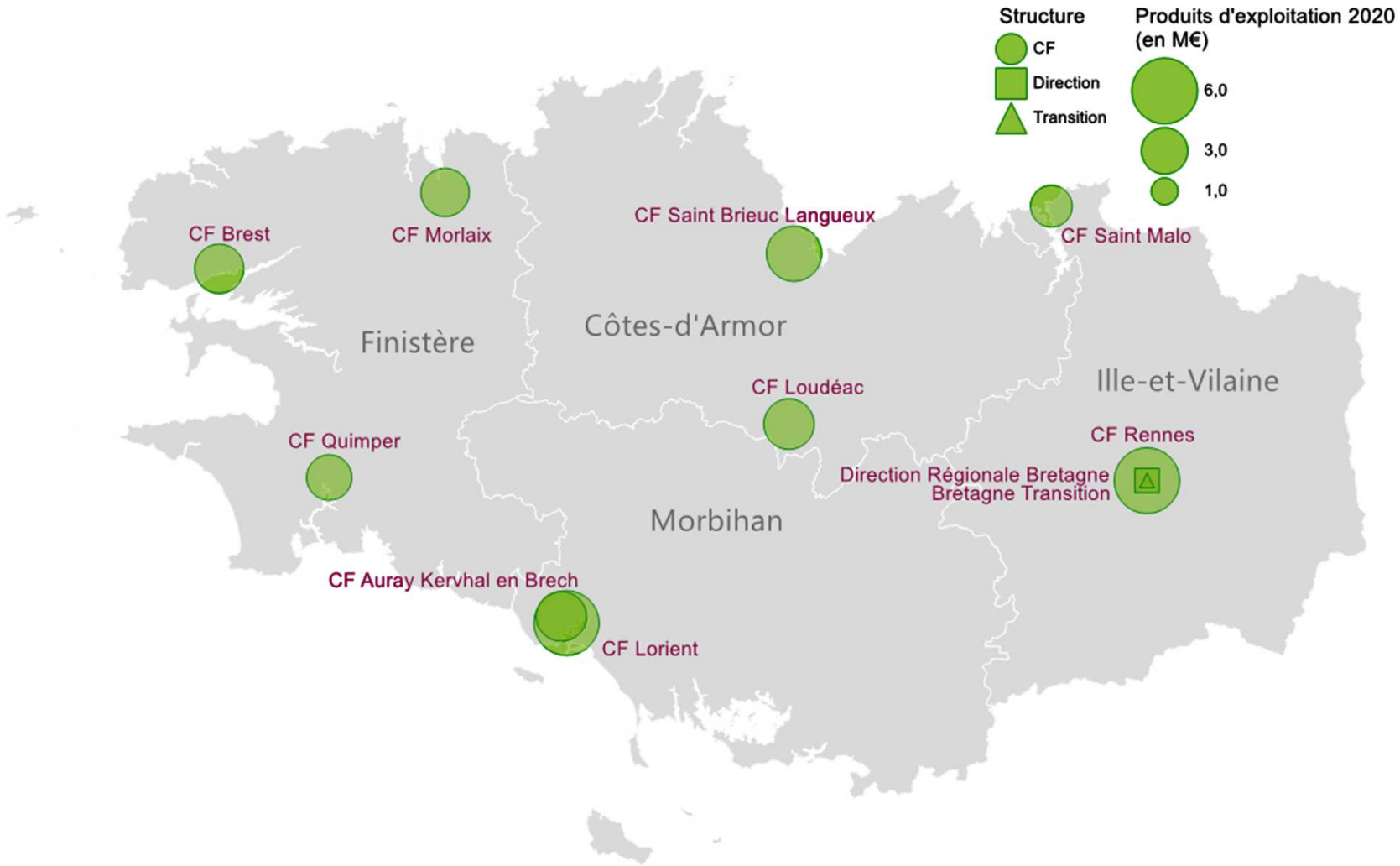
Dans un souci de lisibilité, l'entité suivante n'est pas représentée sur le graphique ci-dessus : CF Grand Charmont (CA négatif en 2020, ratio EBE/CA ns), DR Franche Comté (EBE/CA : -2732%)





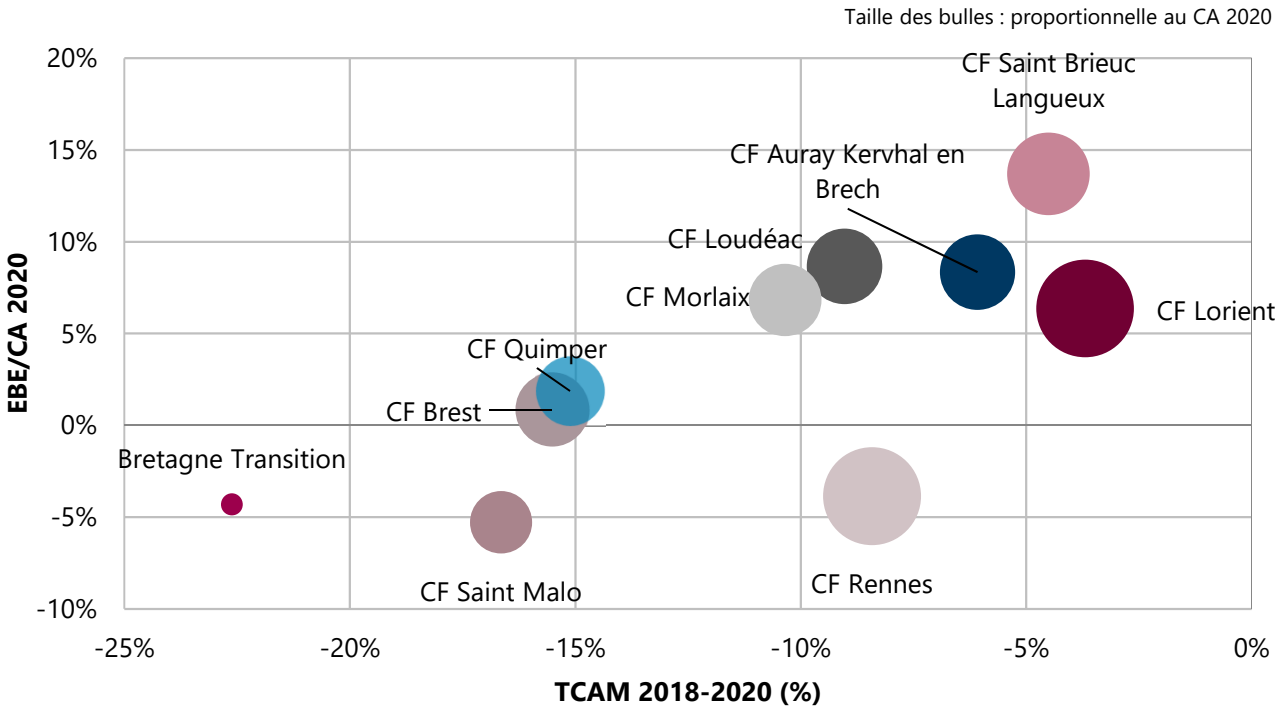
- 4 centres affichent un EBE positif en 2020 malgré la baisse d'activité.
- Le déficit de la DR diminue et est largement compensé par l'EBE excédentaire des centres.
- Le centre Grand Charmont ne figure pas parmi les 26 centres dont la fermeture est actée, mais selon le SPSI la restitution partielle du foncier bâti est envisagée.

Bretagne

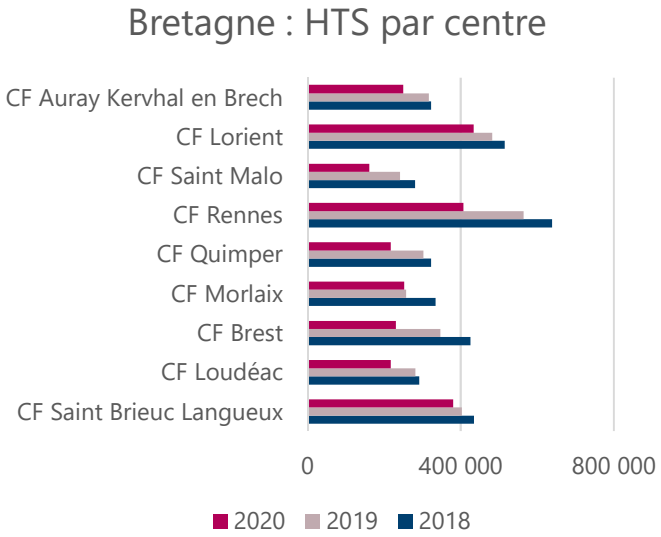

Structure
CF
Direction
Transition
Produits d'exploitation 2020 (en M€)
6,0
3,0
1,0
CF Brest
CF Morlaix
CF Saint Brieuc Langueux
CF Saint Malo
Finistère
Côtes-d'Armor
Ille-et-Vilaine
CF Loudéac
CF Quimper
CF Rennes
Direction Régionale Bretagne
Bretagne Transition
Morbihan
CF Auray Kervhal en Brech
CF Lorient

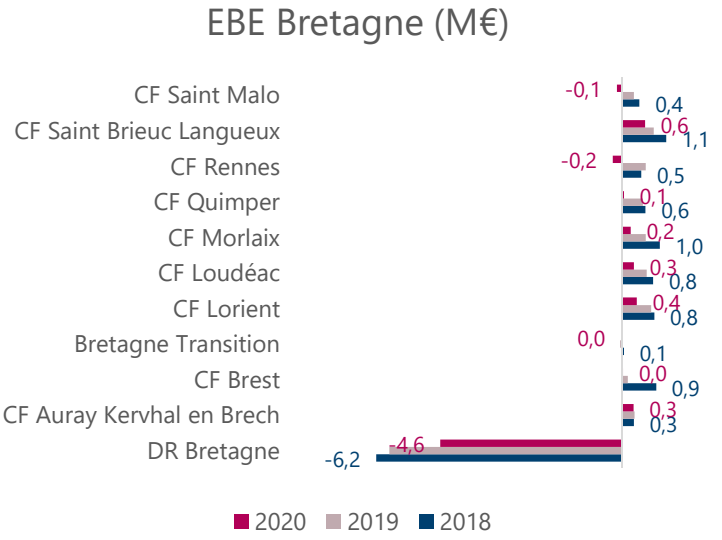
Malgré la baisse d'activité en 2020, les centres restent majoritairement excédentaires. Mais l'EBE généré par les centres ne suffit pas pour porter les coûts de la DR.

Performance économique des centres de formation - Bretagne



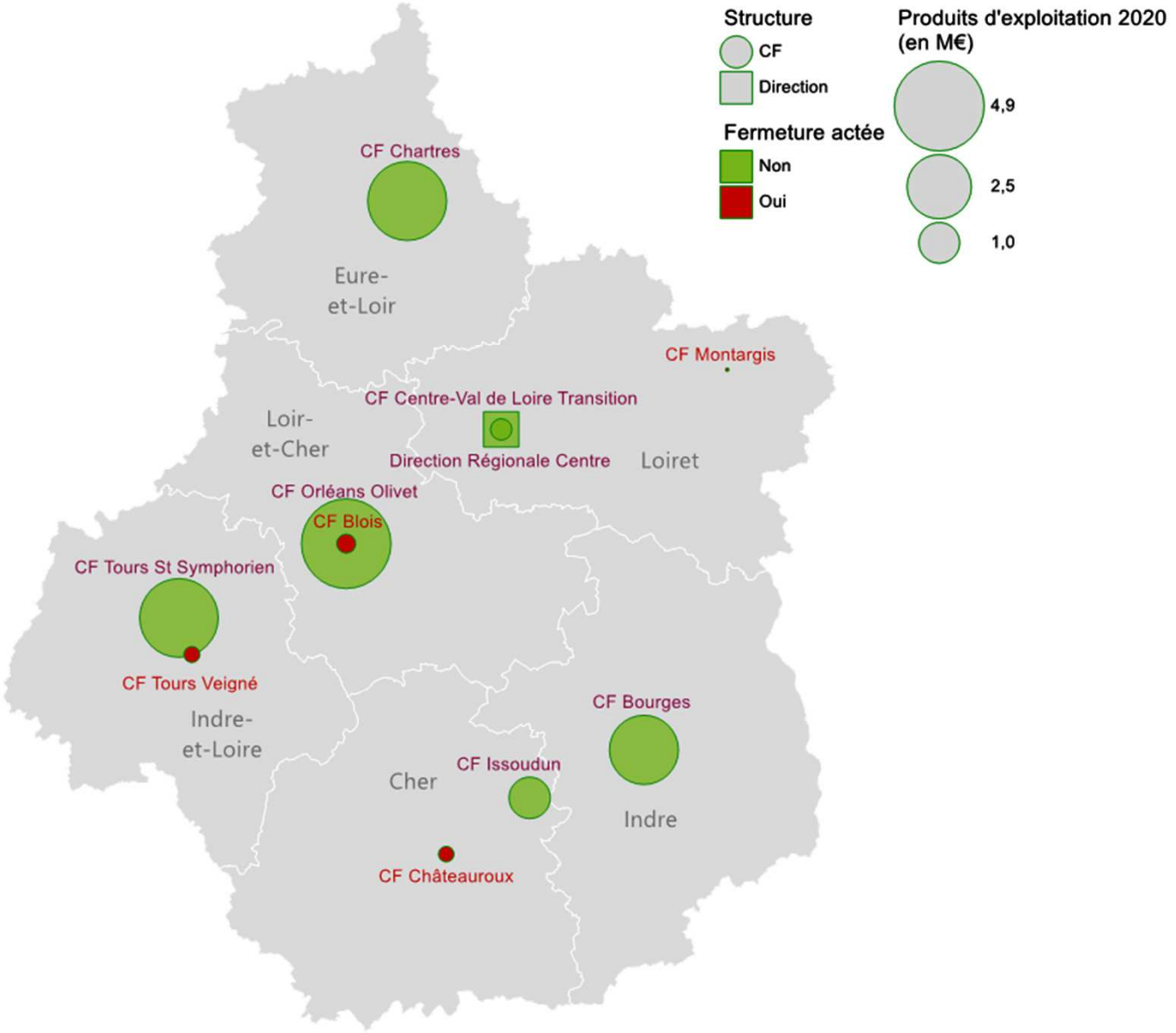
Dans un souci de lisibilité, l'entité suivante n'est pas représentée sur le graphique ci-dessus : DR Bretagne (EBE/CA = -560%).





- L'activité (HTS) diminue sur tous les centres depuis 2 ans.
- Néanmoins, sur les 9 centres, 7 ressortent avec un EBE positif en 2020, 2 sont légèrement déficitaires.
- Si le déficit de la DR s'amoindrit depuis 2 ans, il n'est pas compensé par les excédents des centres.

Centre-Val de Loire

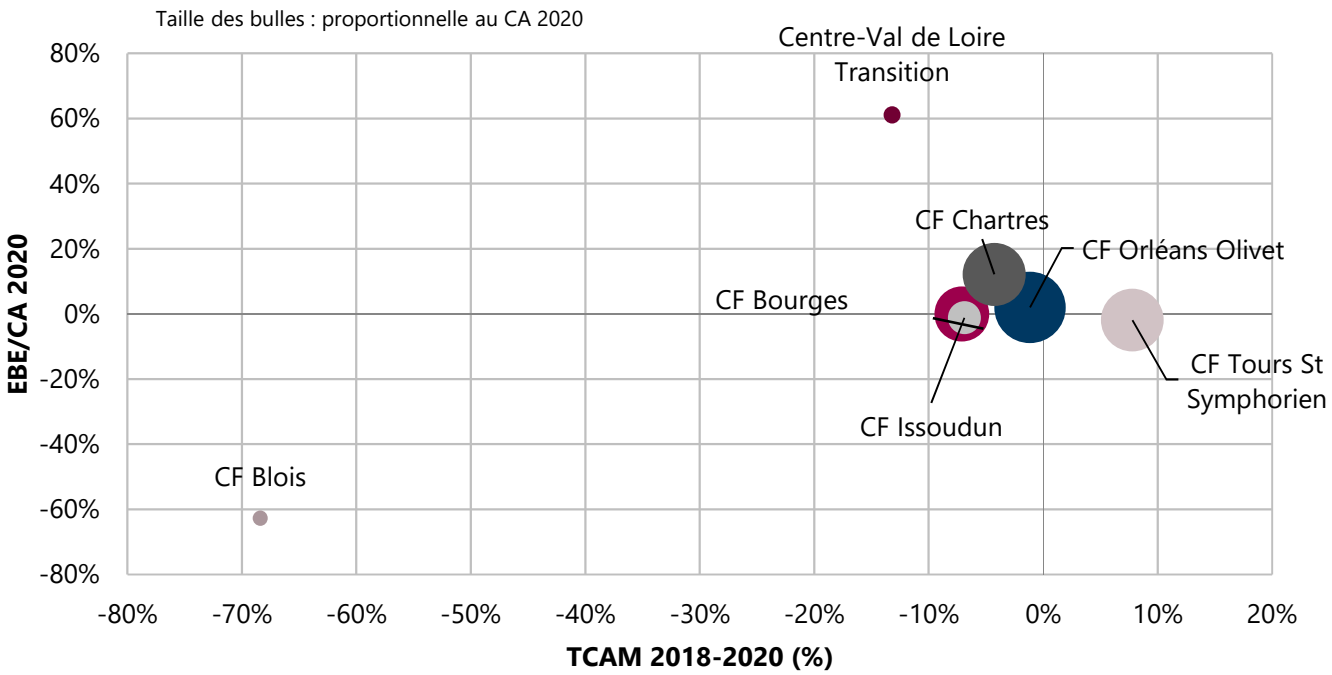


N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :
Centre de formation de Dreux
Centre de formation du Blanc

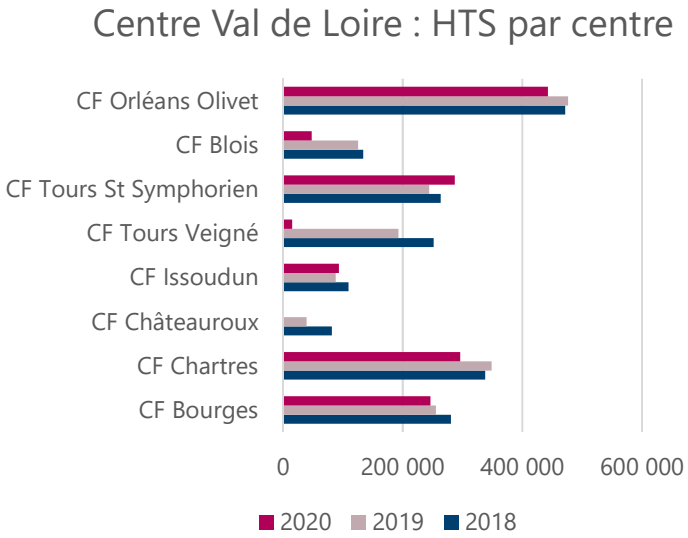
DR Centre Val de Loire

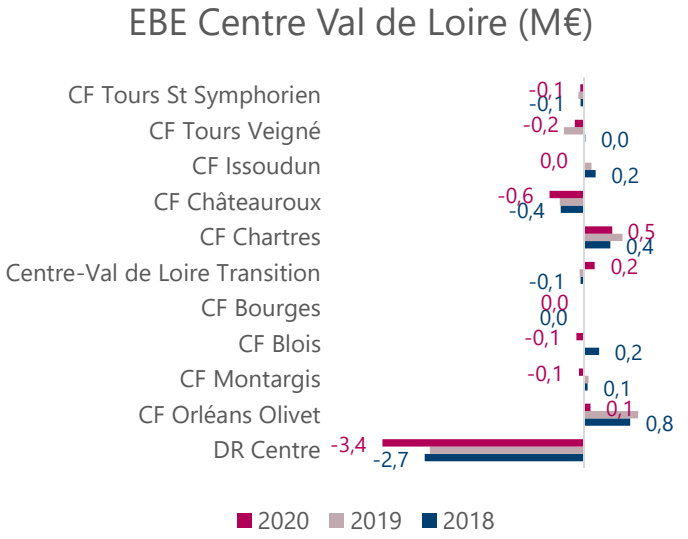
De grandes disparités entre les 5 centres dont l'activité résiste bien à la crise et les 4 centres fermés

Performance économique des centres de formation - Centre Val de Loire



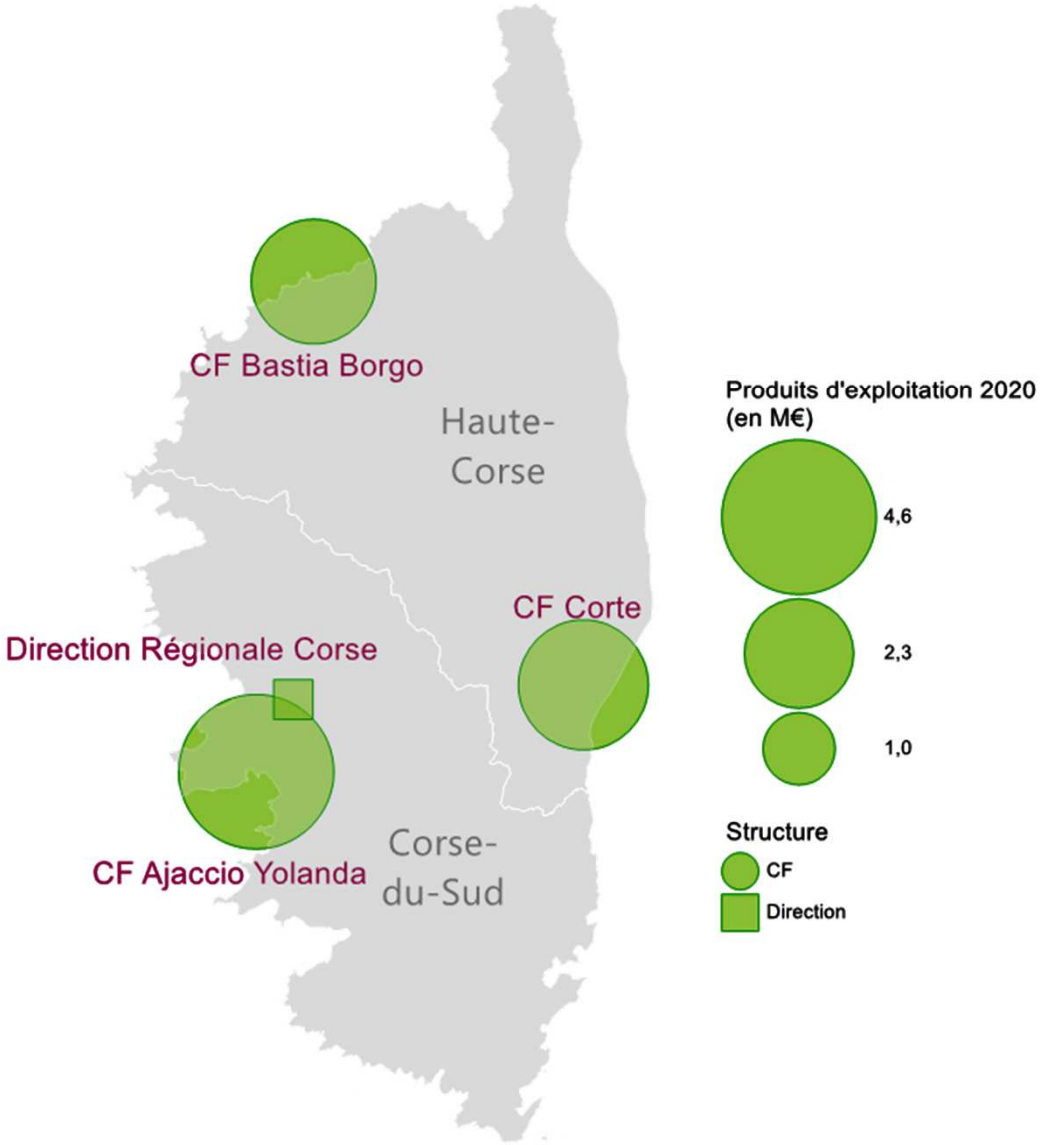
Dans un souci de lisibilité, les entités suivantes ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Centre (EBE/CA = -445%), CF Montargis (-1212%), CF Châteauroux (-403%) et CF Tours Veigné (-102%).





- Sur les 9 centres, 5 affichent une bonne résistance en termes d'activité
- 4 centres fermés : Montargis et Châteauroux, Blois et Tours Veigné
  - Châteauroux : le site, bien que fermé en tant que centre de formation, accueille en ce moment le dispositif « La Promo 16/18 » en tant que Village Initiative ;
  - Montargis : étude en cours d'exploitation du site par l'Afpa pour le compte de la Mairie (propriétaire du site) ;
- Le déficit de la DR Centre se creuse en 2020.

Corse



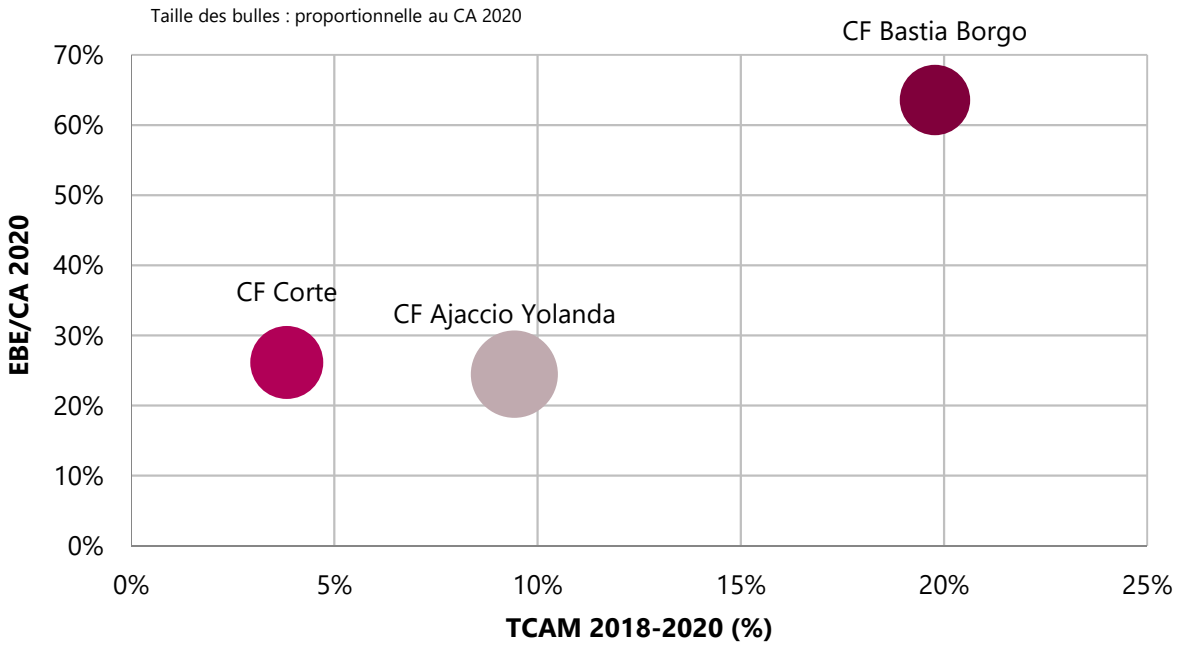
N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :

Centre de formation de Bastia
Corse Transition
CROP Corse

DR Corse

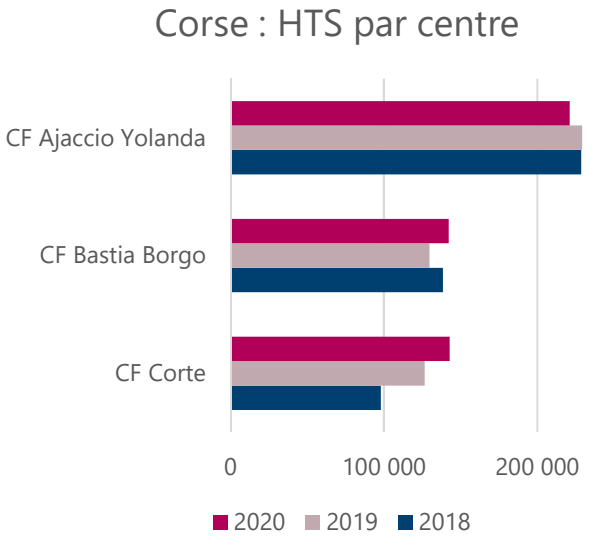
3 centres en croissance avec un EBE structurellement positif

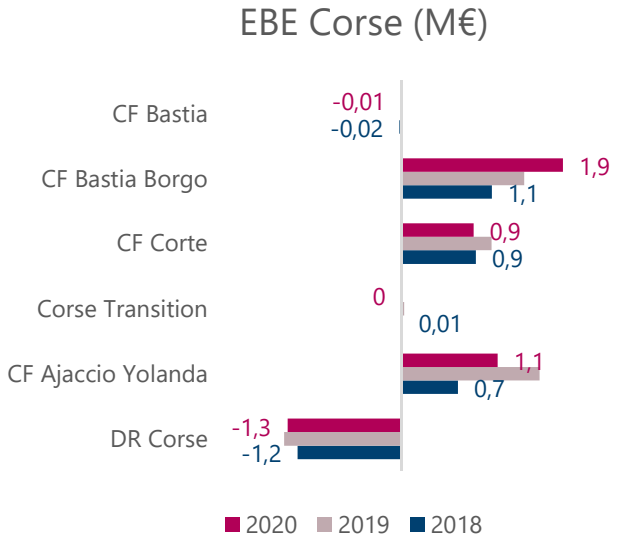
Performance économique des centres de formation - Corse



Dans un souci de lisibilité, ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Corse (EBE/CA = -453%), Corse Transition (pas de CA en 2020).

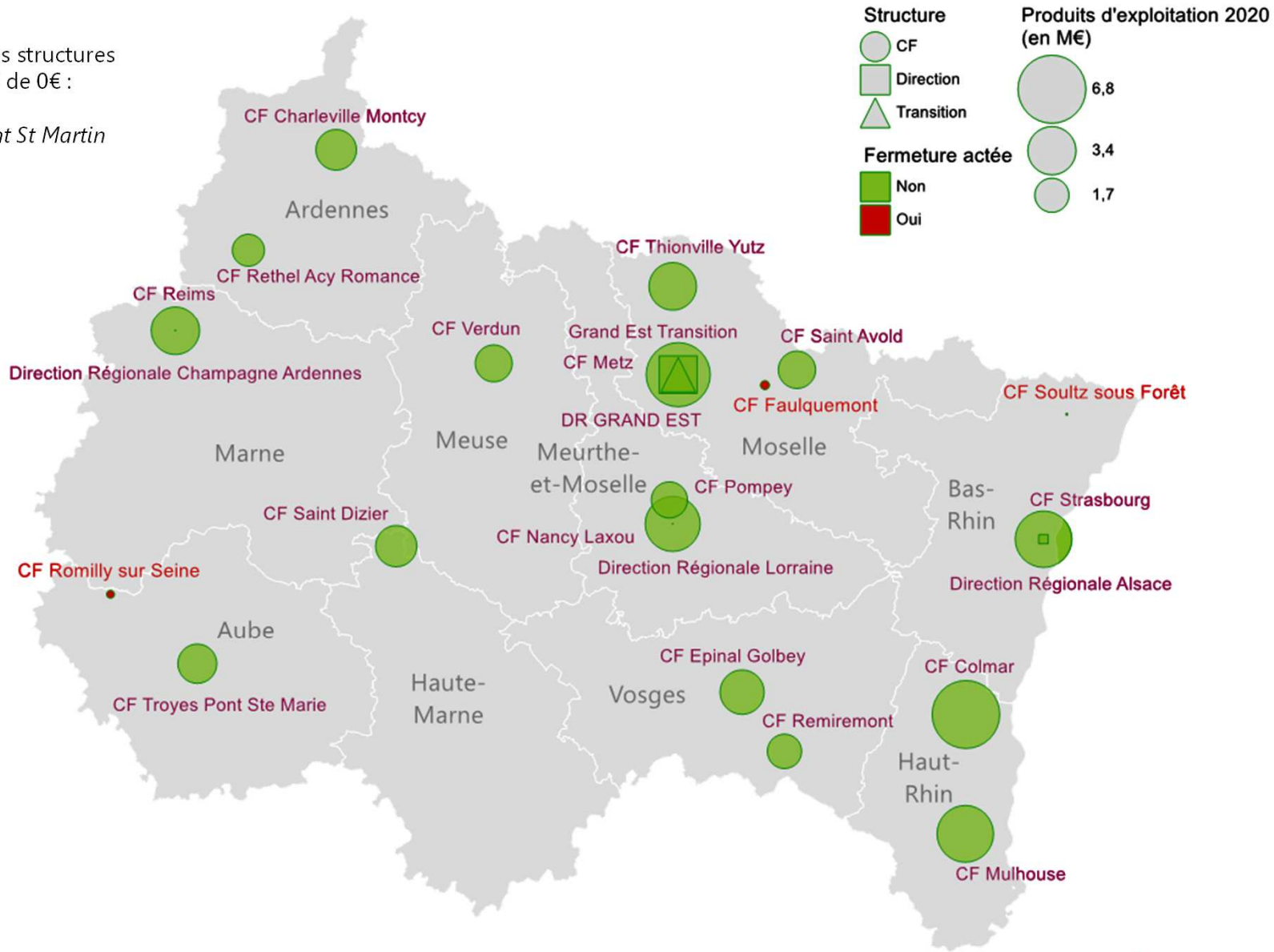
- Le chiffre d'affaires des 3 centres s'accroît sur la période 2018-2020. Rappelons qu'il est composé à 94% de financeurs EPIC (commande de la collectivité territoriale corse).
- Les 3 centres présentent un EBE structurellement positif couvrant largement les coûts de la DR Corse.





Grand Est

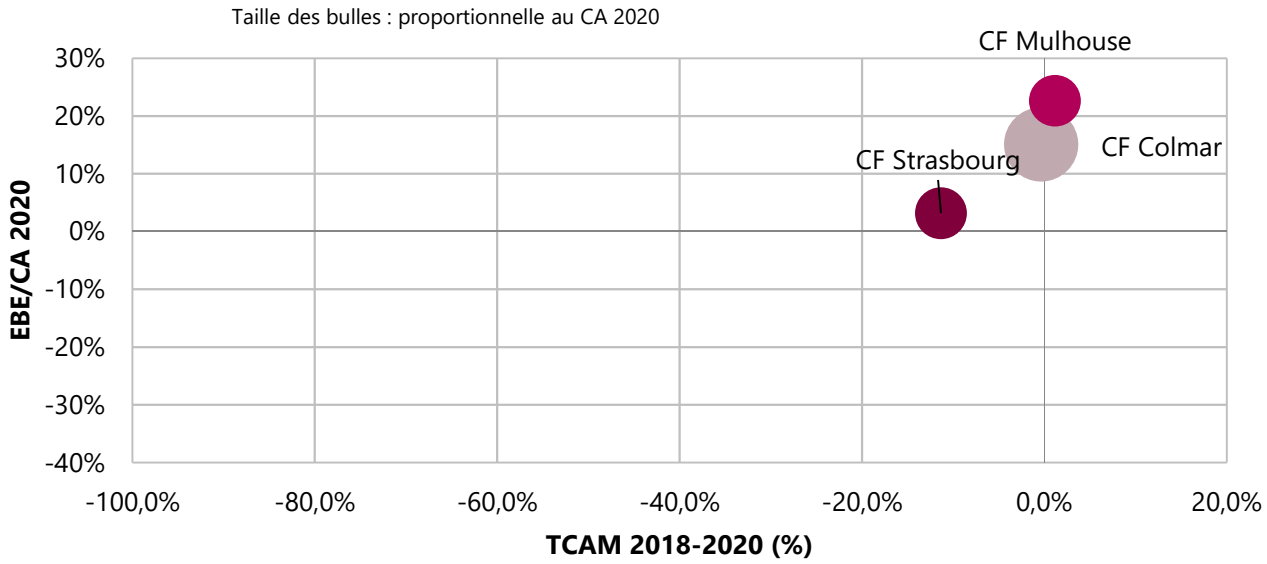
N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :
Centre de formation de Cernay
Centre de formation de Longwy Mont St Martin
Centre de formation de Saint Dié
Centre des Vosges



Grand Est - DR Alsace

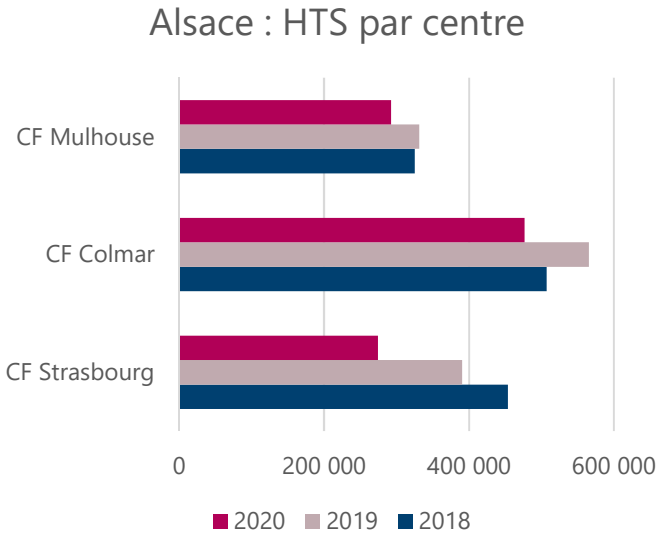
1 centre fermé, les 3 autres centres résistent à la crise, tant en termes d'activité qu'en termes d'EBE.

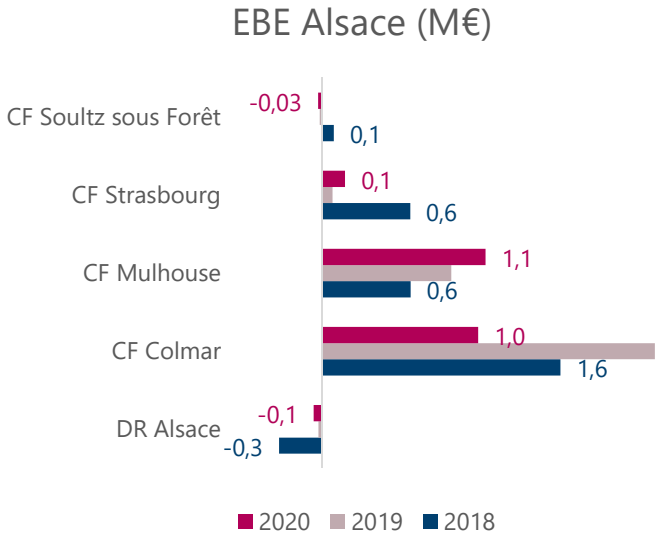
Performance économique des centres de formation du Grand Est - Alsace



Dans un souci de lisibilité, ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : CF Soultz sous Forêt (EBE/CA = -417%). DR Alsace (TCAM CA de 264%)

- Le centre de Soultz sous Forêt, dont la fermeture est actée, n'enregistre plus d'activité HTS depuis la mi-2019.
- Les 3 autres centres affichent un EBE structurellement positif. Le centre de Mulhouse a vu son EBE quasiment doubler entre 2018 et 2020.
- Le centre de Strasbourg a moins bien résisté à la crise avec une activité en forte baisse (HTS et CA), mais son EBE reste positif.
- Le déficit de la DR d'Alsace est proche de l'équilibre et de fait largement compensé par les EBE des 3 centres. Hors impact de la DR Grand Est, l'Alsace est structurellement profitable (EBE).

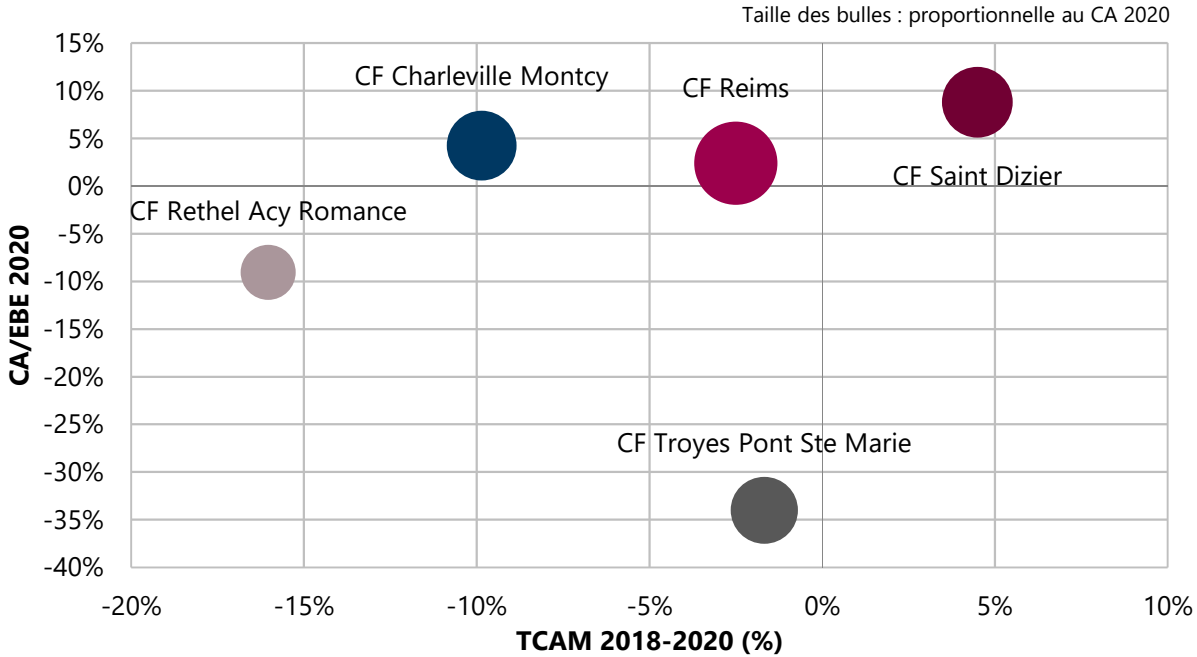




Grand Est - DR Champagne Ardennes

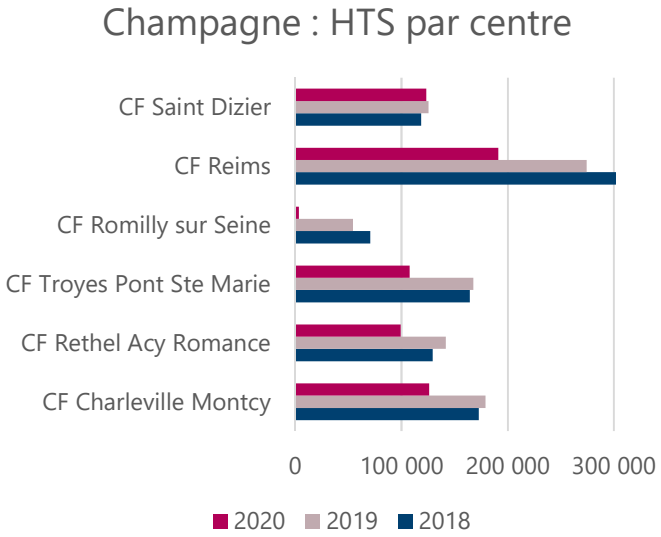
Sur les 6 centres, 1 fermeture et 1 structurellement déficitaire

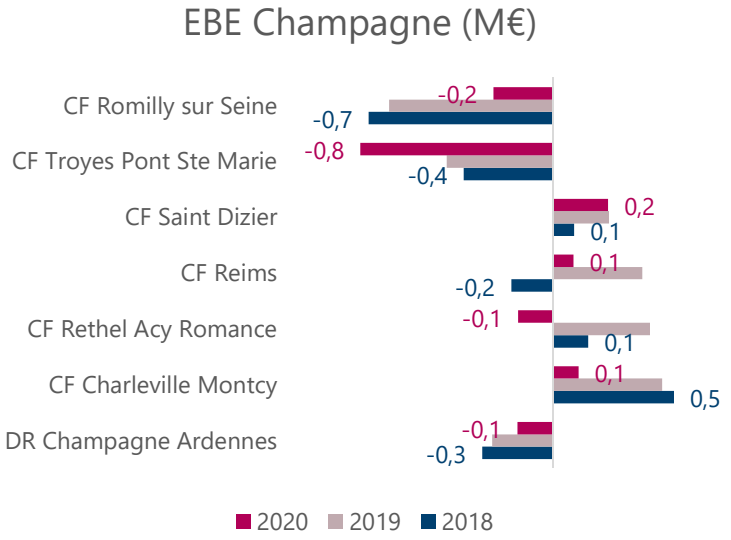
Performance économiques des centres de formation du Grand Est - Champagne



Dans un souci de lisibilité, les entités suivantes ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Champagne (EBE/CA = -15961%) et CF Romilly sur Seine (-245%).

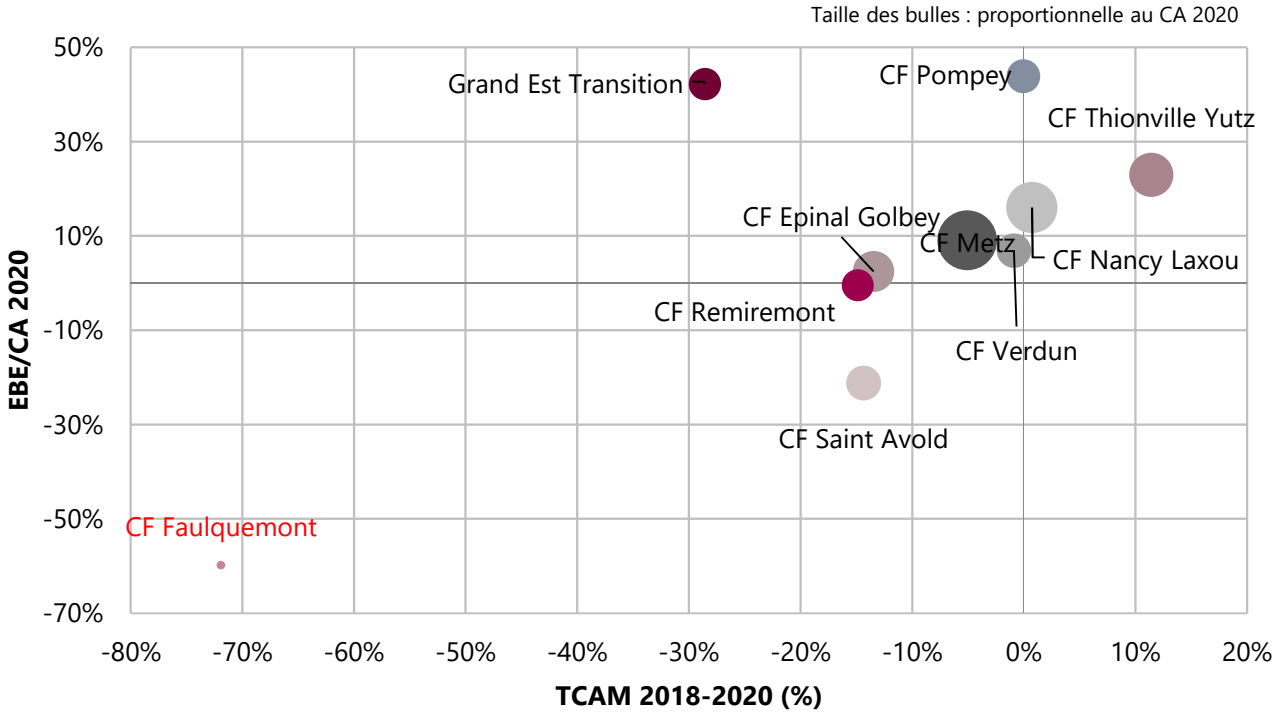
- L'activité baisse sur 5 centres. Seul le chiffre d'affaires du centre Saint-Dizier est orienté à la hausse.
- Romilly-sur-Seine est fermé. Le centre Troyes Pont Sainte-Marie est en baisse d'activité avec un EBE structurellement déficitaire.
- Le déficit de la DR Champagne Ardennes s'amenuise et est proche de l'équilibre en 2020 (hors impact de la DR Grand Est)





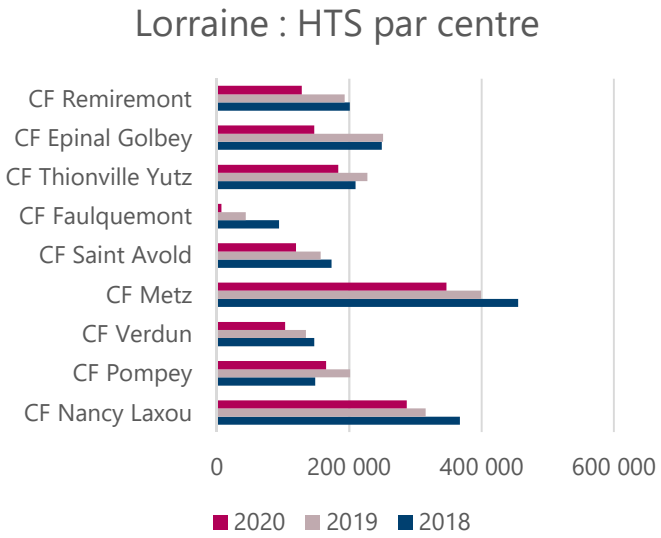
Les 9 centres de la DR Lorraine sont structurellement bénéficiaires (EBE) et présentent une activité plutôt résistante à la crise. Le centre Faulquemont est fermé.

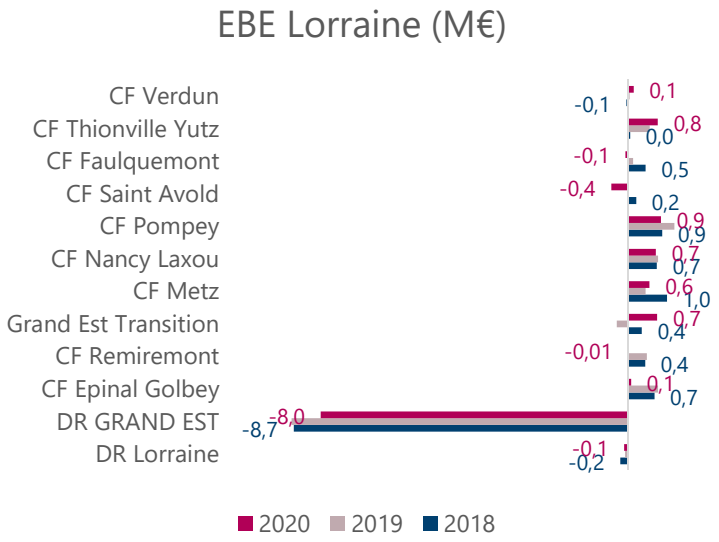
Performance économiques des centres de formation du Grand Est - Lorraine



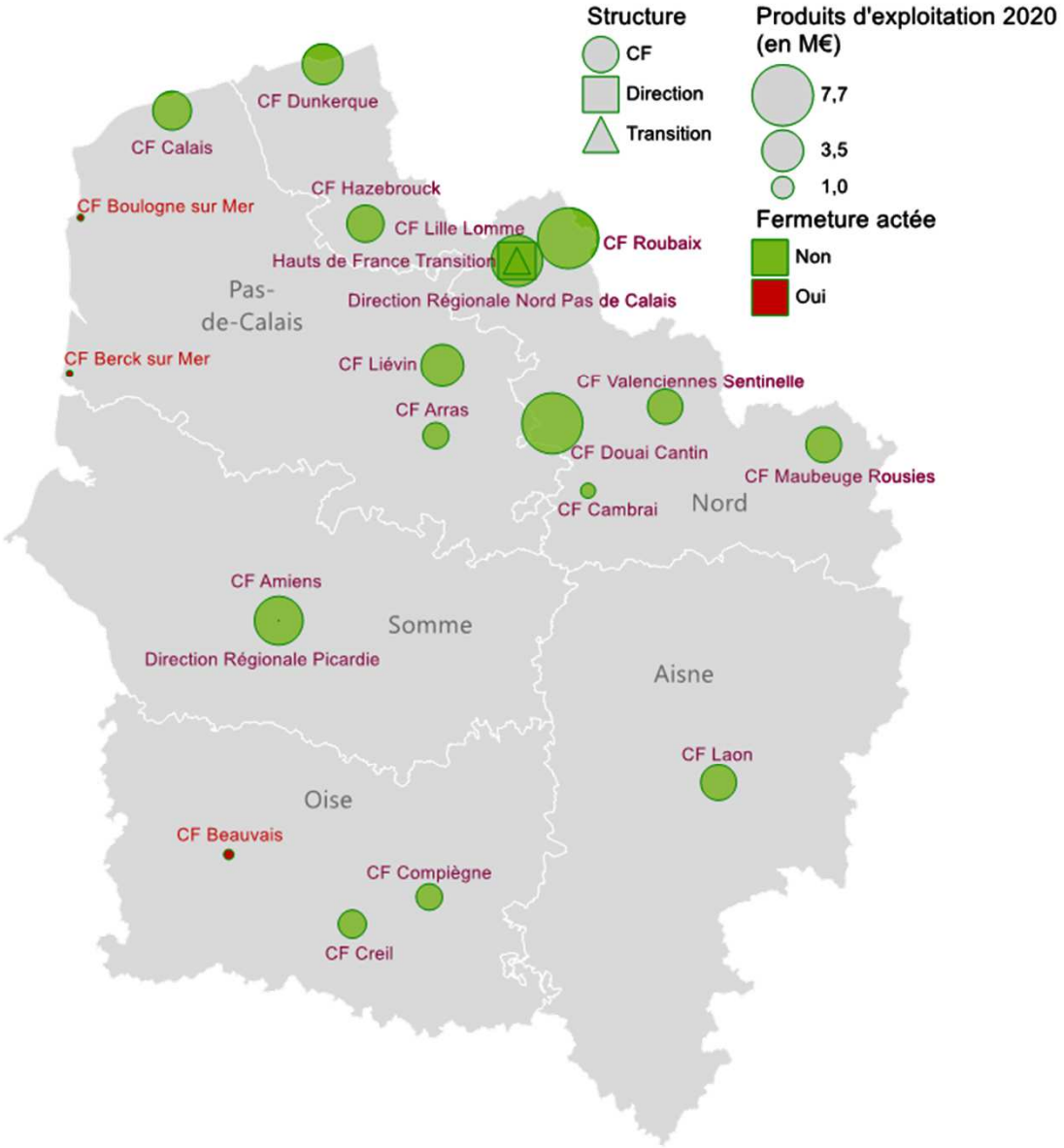
Dans un souci de lisibilité, les entités suivantes ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Lorraine (EBE/CA = -22617%) et DR GRAND EST (-380%).

- Le centre de Faulquemont est fermé en avril 2020.
- Les autres centres enregistrent une baisse d'activité sur 2020, mais restent profitables ou proches de l'équilibre pour la plupart.
- La DR Grand Est représente toutefois un poids lourd pour la région Grand Est, qui ne peut être compensée par les centres de Lorraine, Alsace et Champagne Ardennes.





Hauts-de-France

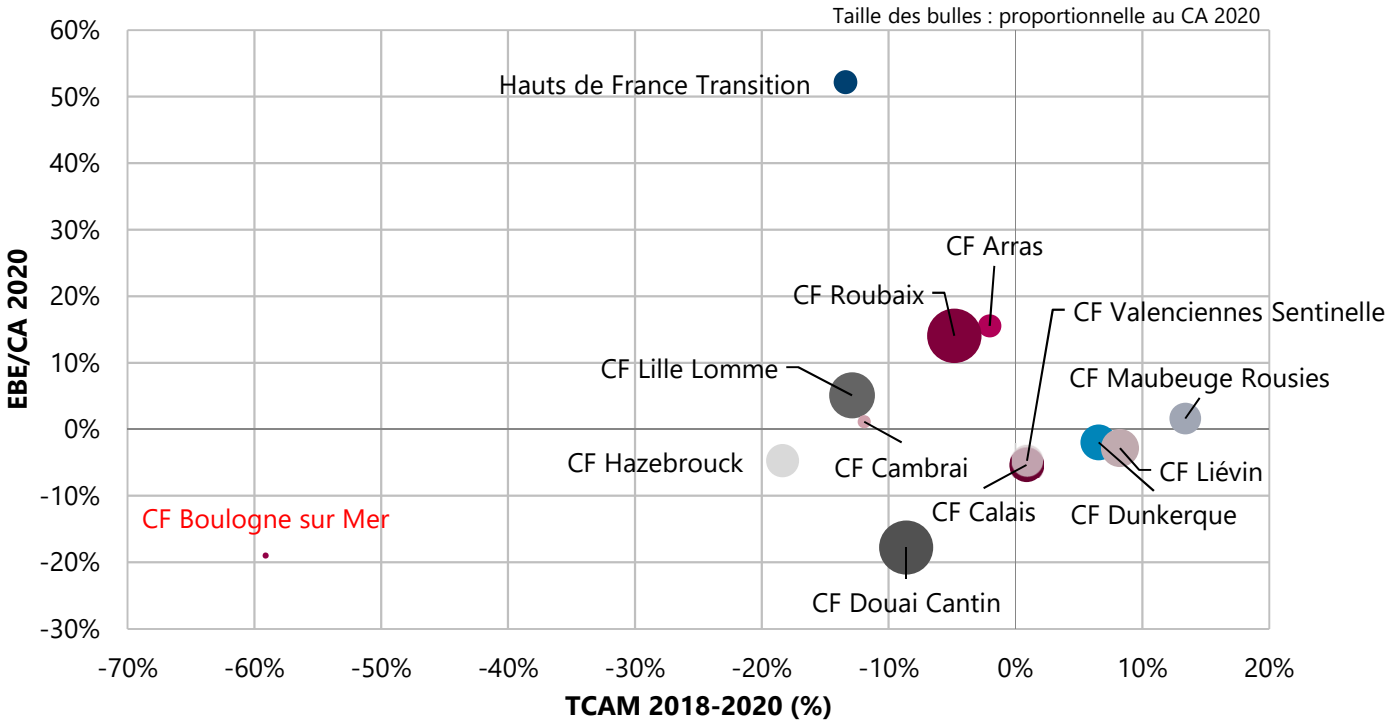


N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :
Centre de formation de Bruay la Buissière
Centre de formation de Wattrelos

Hauts-de-France : DR Nord Pas de Calais

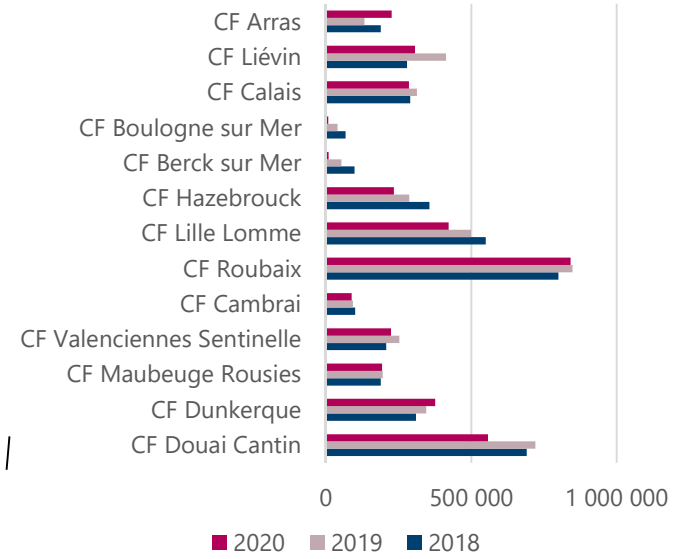
Une grande disparité entre les 13 centres en termes de taille, d'évolution de l'activité et d'équilibre EBE. 2 centres fermés

Performance économique des centres de formation des Hauts-de-France - Nord Pas de Calais

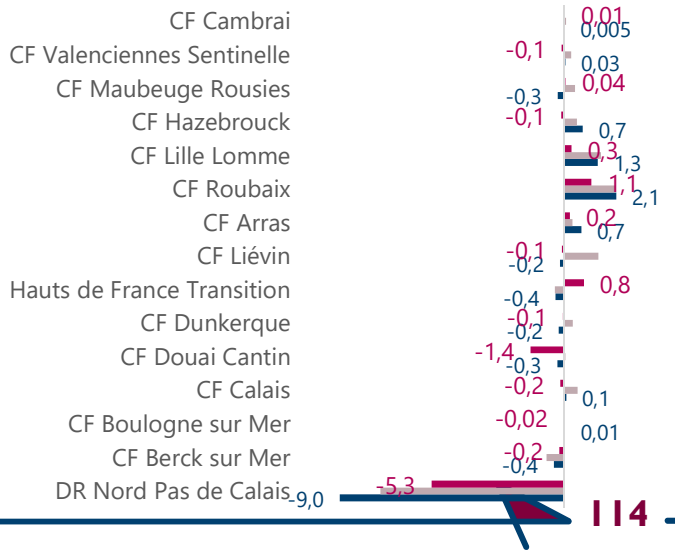


Dans un souci de lisibilité, les entités suivantes ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Nord Pas de Calais (EBE/CA = -182%) et CF Berck sur Mer (-218%).

Nord Pas de Calais : HTS par centre



EBE Nord Pas de Calais (M€)



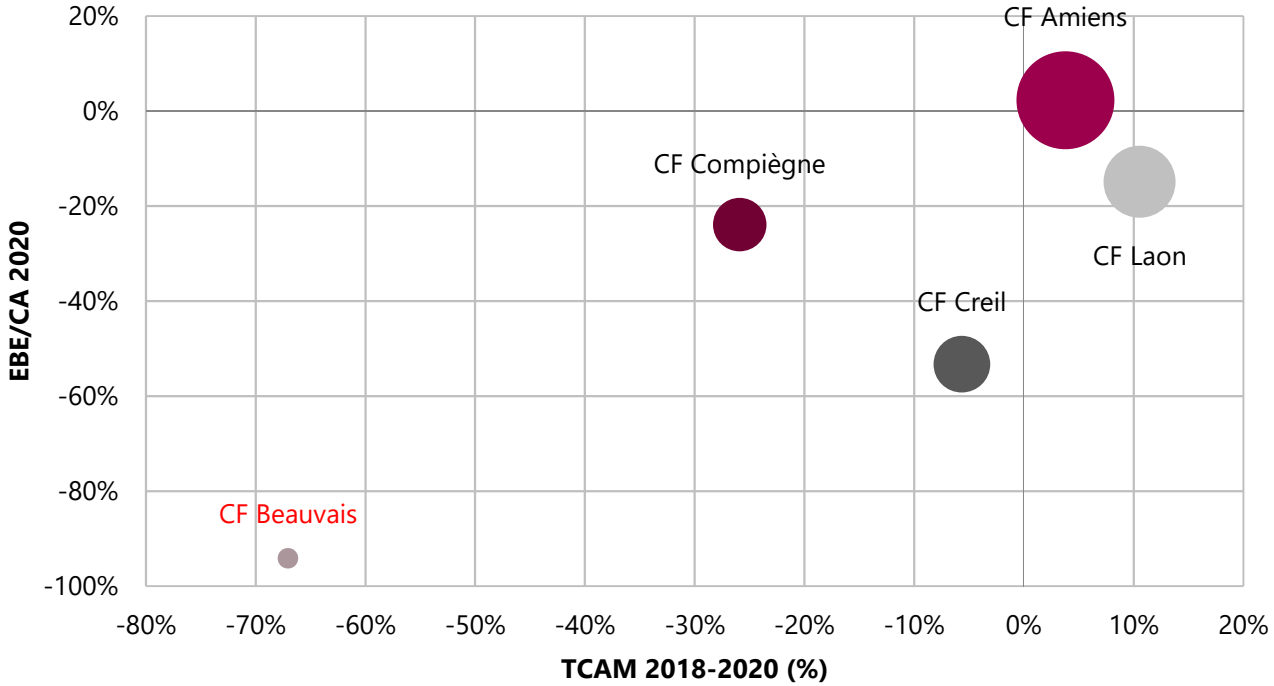
- 4 centres présentent une activité orientée à la hausse (CA)
- 6 centres présentent un EBE positif en 2020
- 2 centres sont fermés : Berck et Boulogne-sur-Mer. La vente partielle des centres Hazebrouck et Maubeuge Rousies est envisagée.
- La DR a fortement réduit son déficit d'EBE en 2 ans, mais il reste encore trop lourd pour pouvoir être compensé par les centres.

Hauts-de-France : DR Picardie

5 centres dont 2 subissent un recul fort d'activité et 2 autres une forte dégradation d'EBE en 2020. Le centre de Beauvais est fermé.

Performance économique des centres de formation des Hauts-de-France - Picardie

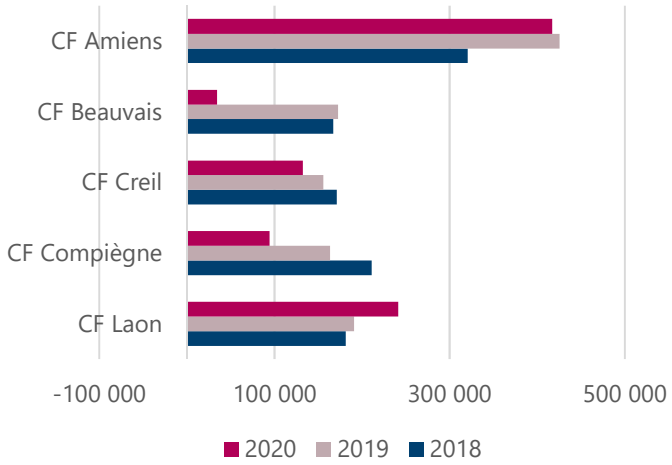
Taille des bulles : proportionnelle au CA 2020



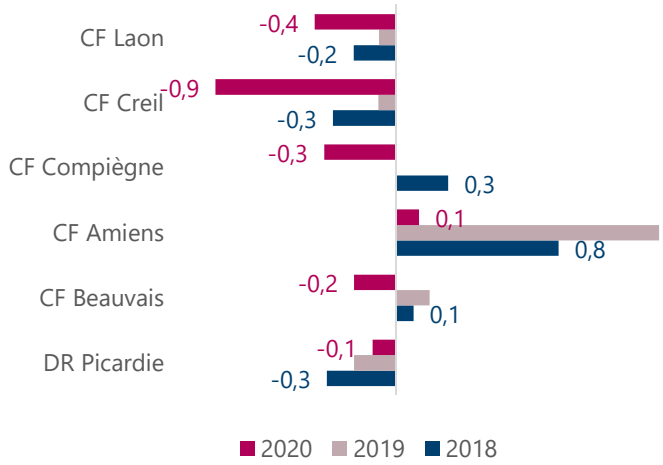
Dans un souci de lisibilité, l'entité suivante n'est pas représentée sur le graphique ci-dessus : DR Picardie (EBE/CA = -14964%).

- Les centres de Beauvais et de Compiègne subissent une forte baisse d'activité. En 2020, le centre de Beauvais est fermé et la vente partielle du centre de Compiègne est envisagée.
- Ces deux centres ainsi que ceux de Laon et de Creil affichent par ailleurs une dégradation majeure de leur EBE.
- Malgré l'atténuation du déficit de la DR Picardie, la situation globale en Picardie se dégrade fortement en 2020.

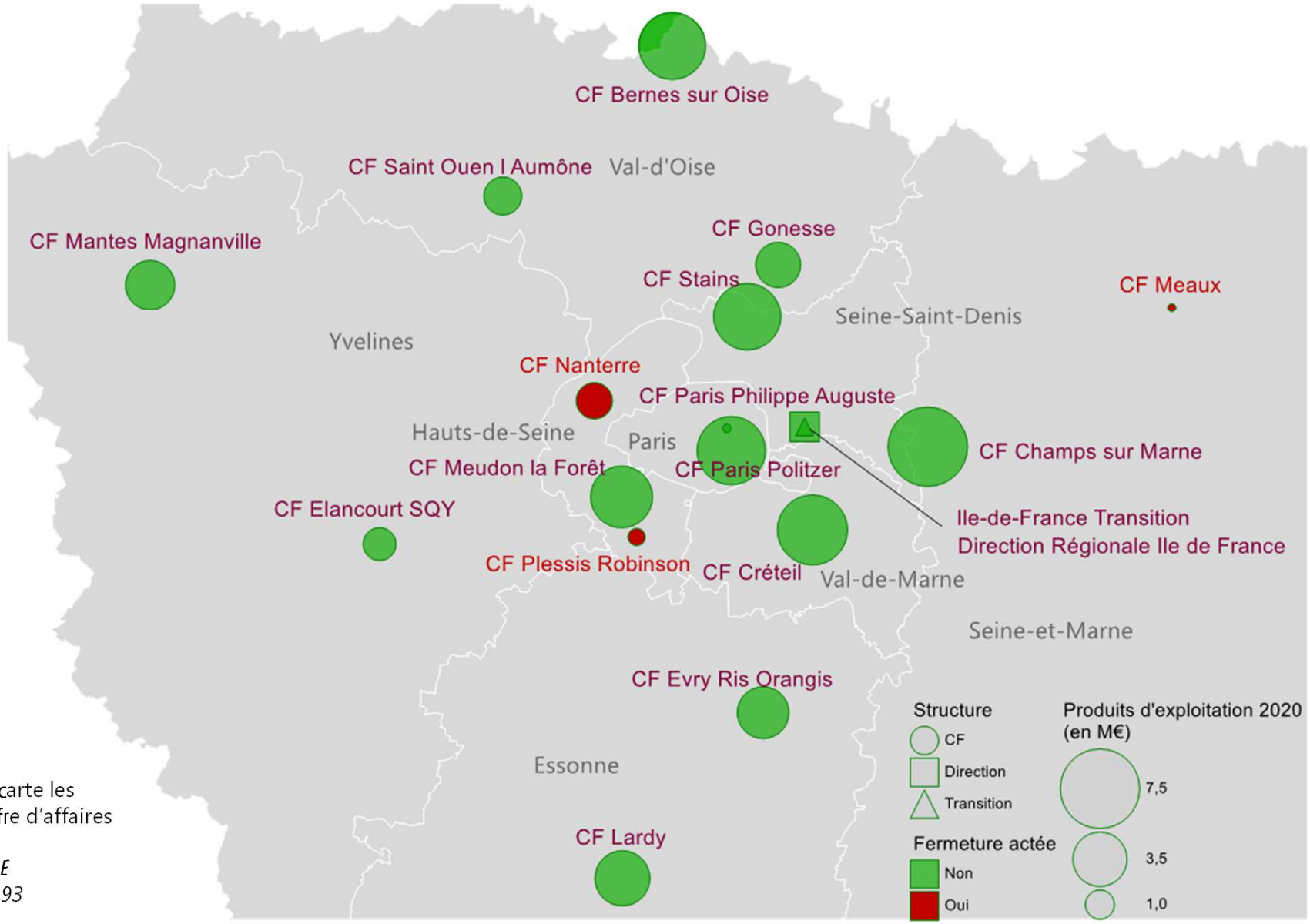
Picardie : HTS par centre



EBE Picardie (M€)



Ile-de-France

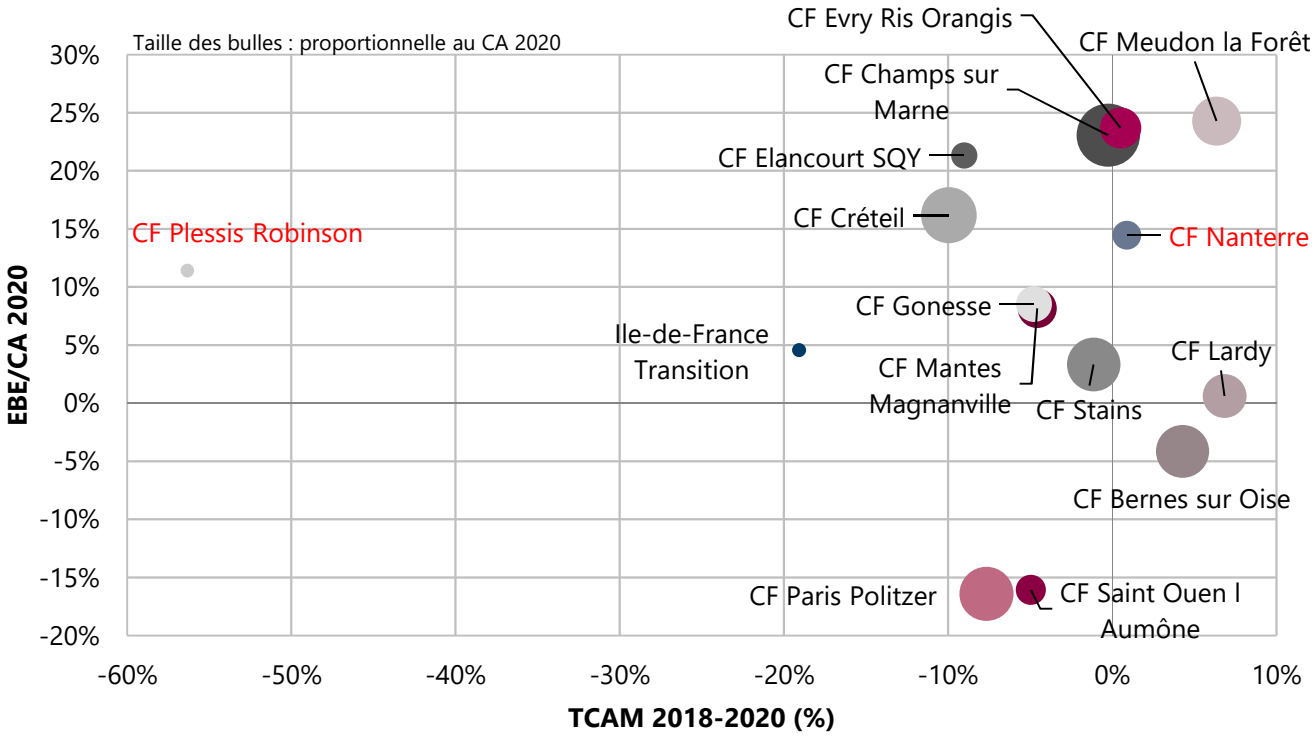


N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :
Centre de formation F.O.R.C.E
Centre de formation Horizon 93

DR Ile de France

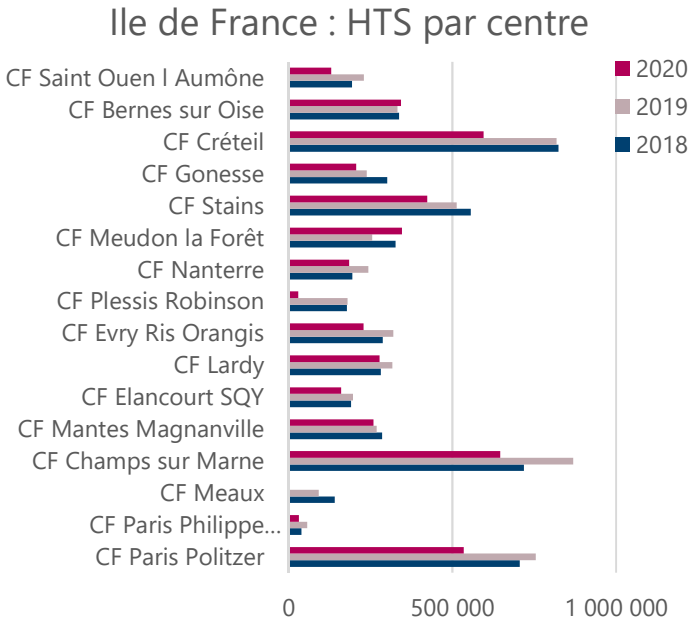
Une région très dense avec 16 centres, dont la majorité reste bénéficiaire malgré la baisse d'activité. 3 centres sont fermés.

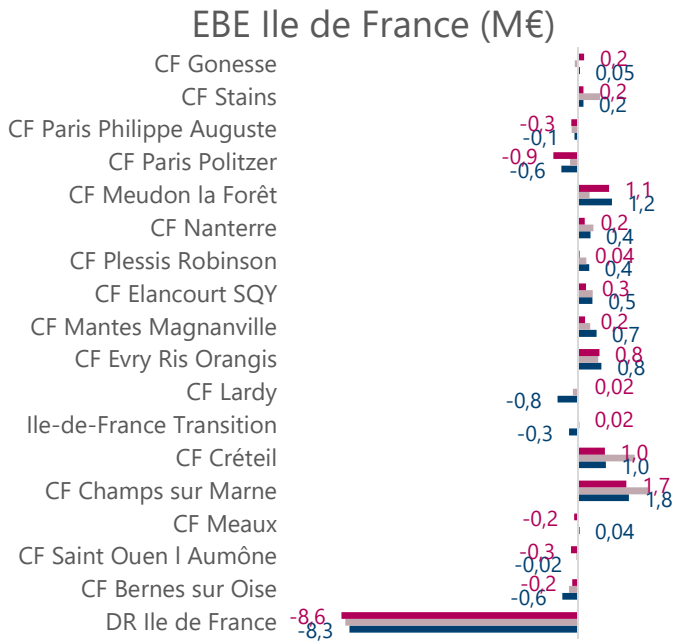
Performance économique des centres de formation - IDF



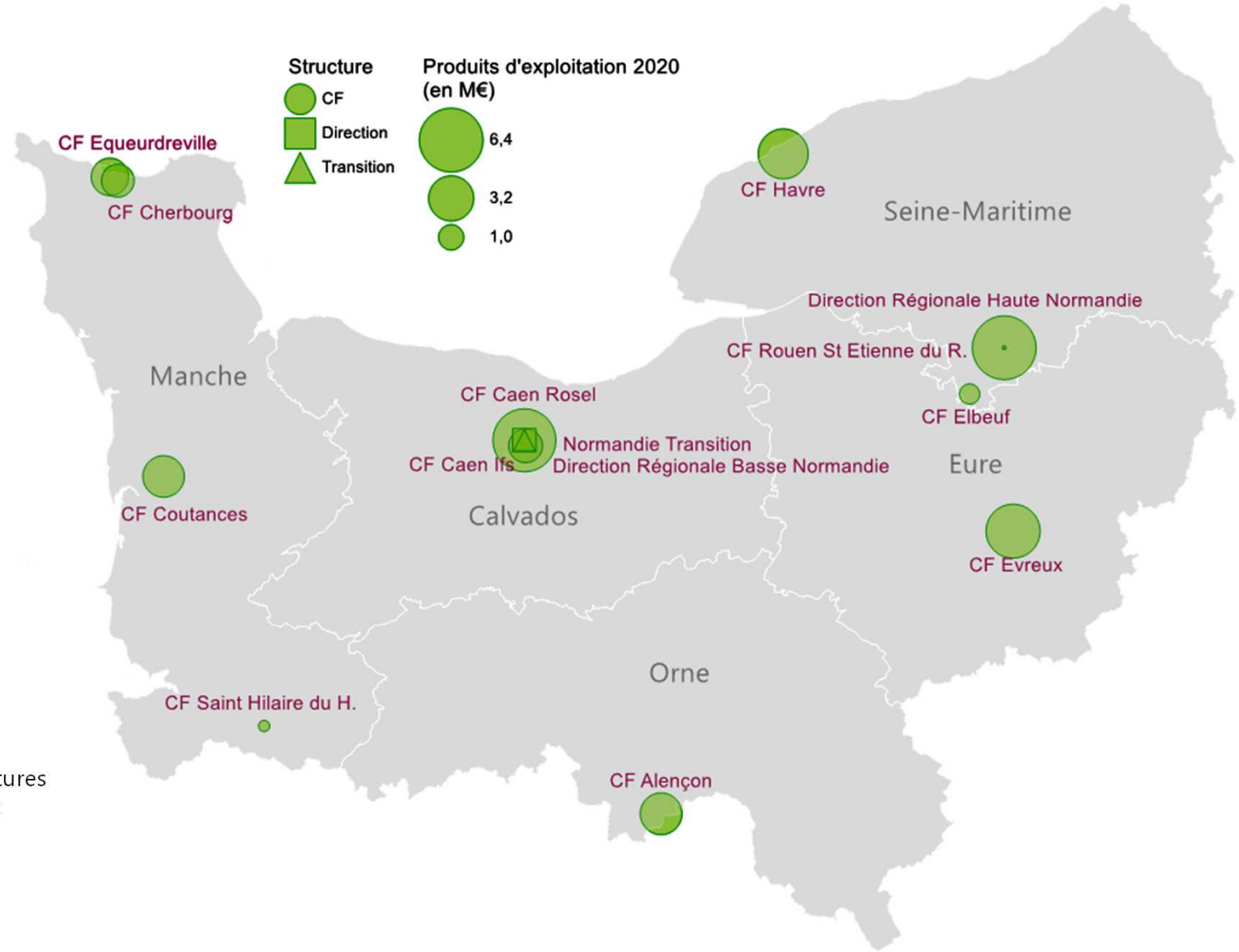
Dans un souci de lisibilité, les entités suivantes ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Ile de France (EBE/CA = -821%), CF Meaux (-200%) et CF Paris Philippe Auguste (-314%).

- La fermeture des centres Plessis Robinson, Meaux et Nanterre est actée, avec un maintien d'activité sur Nanterre, jusqu'au déménagement vers le nouveau site du « Nautule » début 2022. La vente partielle du centre de Créteil est envisagée.
- Le centre Paris Philippe Auguste affiche un faible niveau d'activité. Les centres Paris Politzer et Saint-Ouen-l'Aumône affichent une dégradation majeure d'EBE.
- Le déficit de la DR IDF se creuse pour la deuxième année consécutive et représente un poids lourd à porter pour les centres de la région.





Normandie

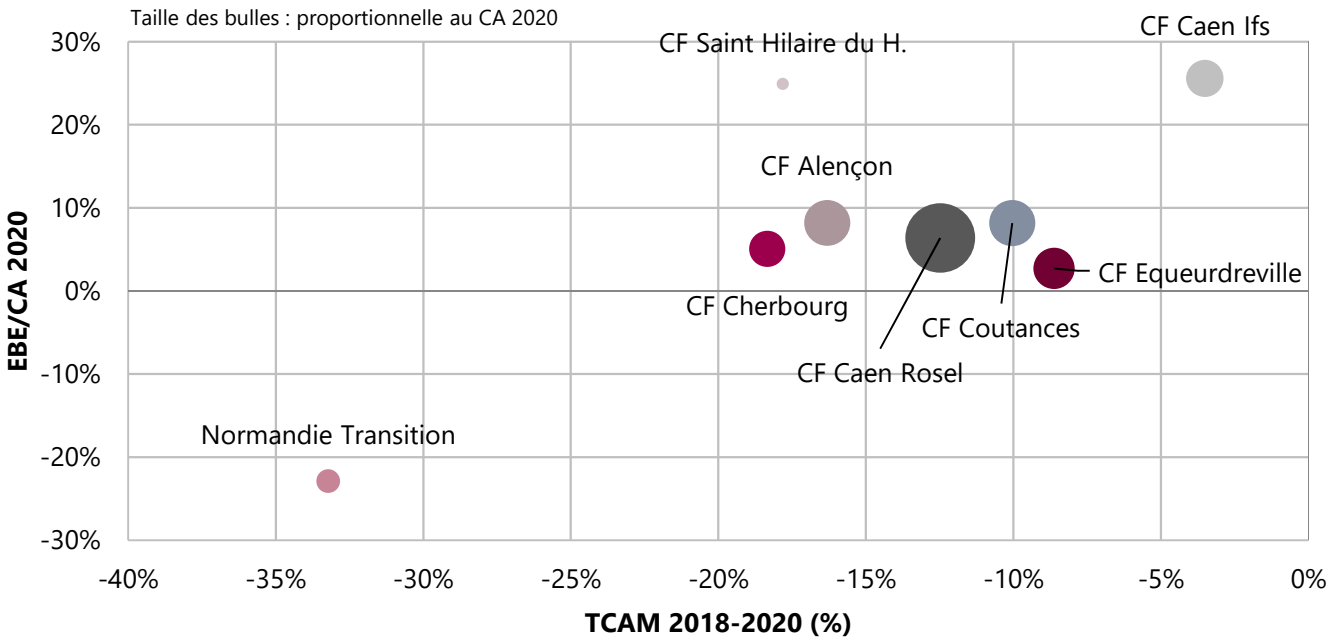


N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :
Centre de formation d'Avranches
Centre de formation de Granville

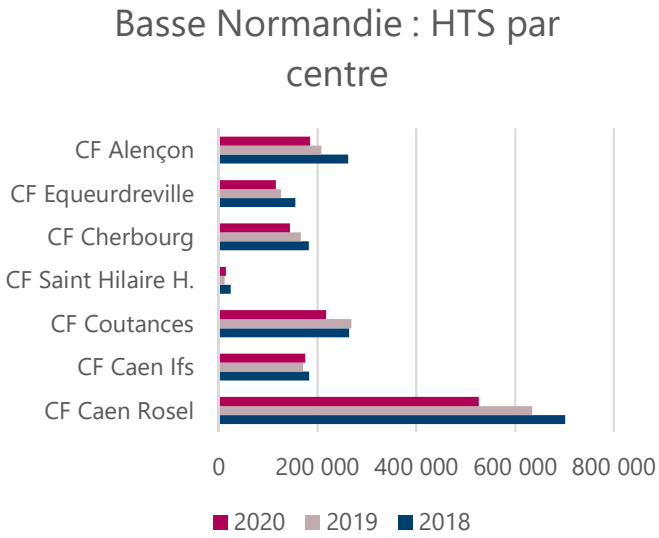
Normandie : DR Basse Normandie

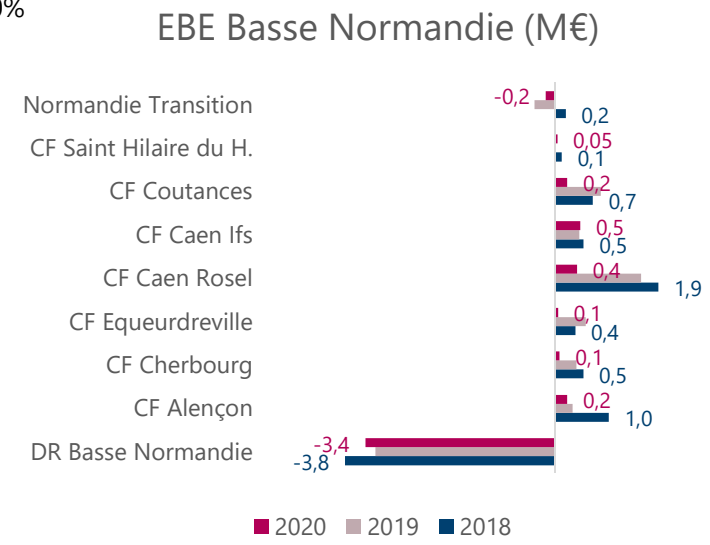
Malgré une baisse d'activité, les 7 centres demeurent tous excédentaires (EBE) en 2020. Seule la structure Transition et la DR affichent un EBE négatif.

Performance économique des centres de formation - Basse Normandie



Dans un souci de lisibilité, l'entité suivante n'est pas représentée sur le graphique ci-dessus : DR Basse Normandie (EBE/CA = -400%).



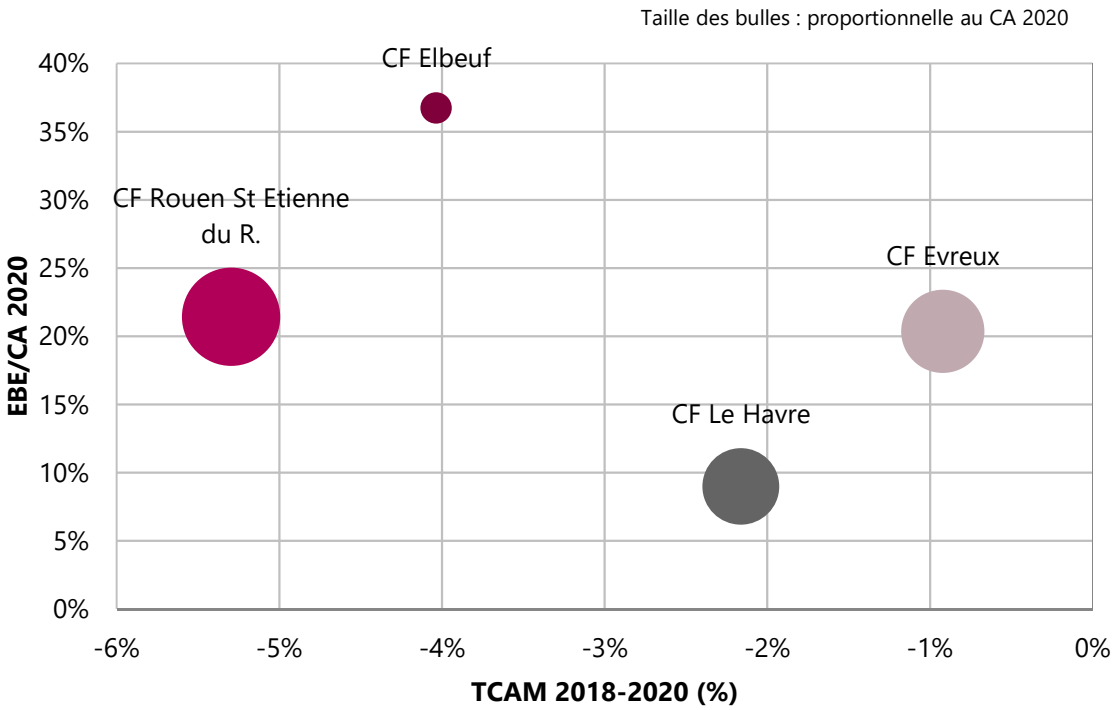


- Le centre de Saint-Hilaire présente un faible niveau d'activité (HTS et CA).
- Aucun des centres ne ressort déficitaire en 2020
- En revanche, le déficit de la DR Basse-Normandie se creuse en 2020, représentant ainsi un poids lourd à porter pour les centres de la région.

Normandie : DR Haute Normandie

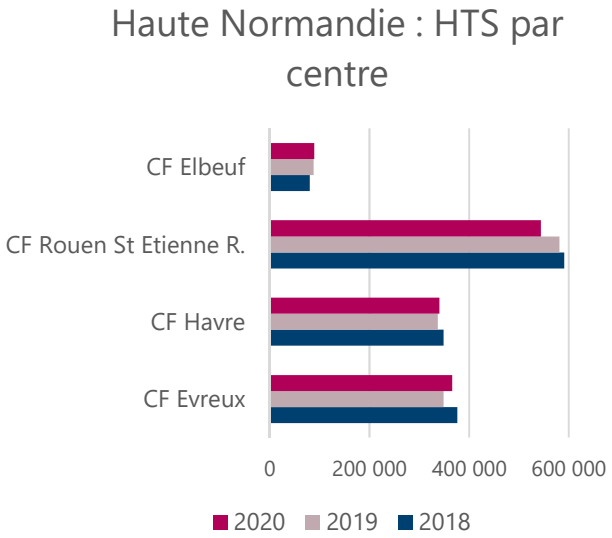
Les trois centres affichent une bonne performance en terme d'activité et d'EBE. Le déficit de la DR est largement compensé par celui des centres.

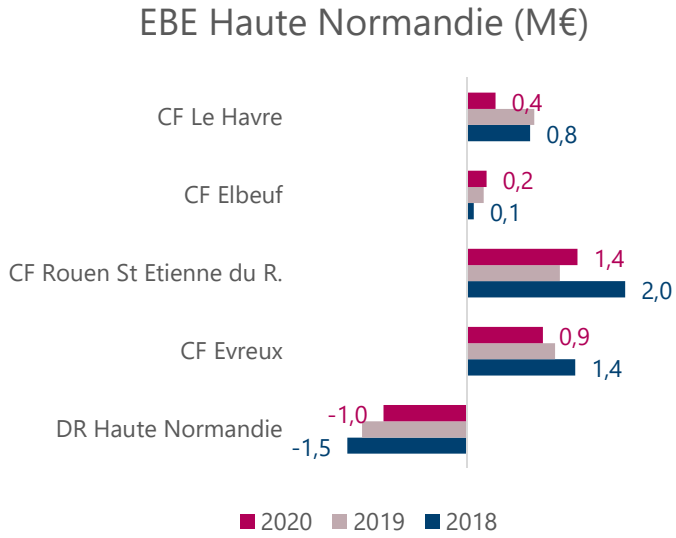
Performance économique des centres de formation - Haute Normandie



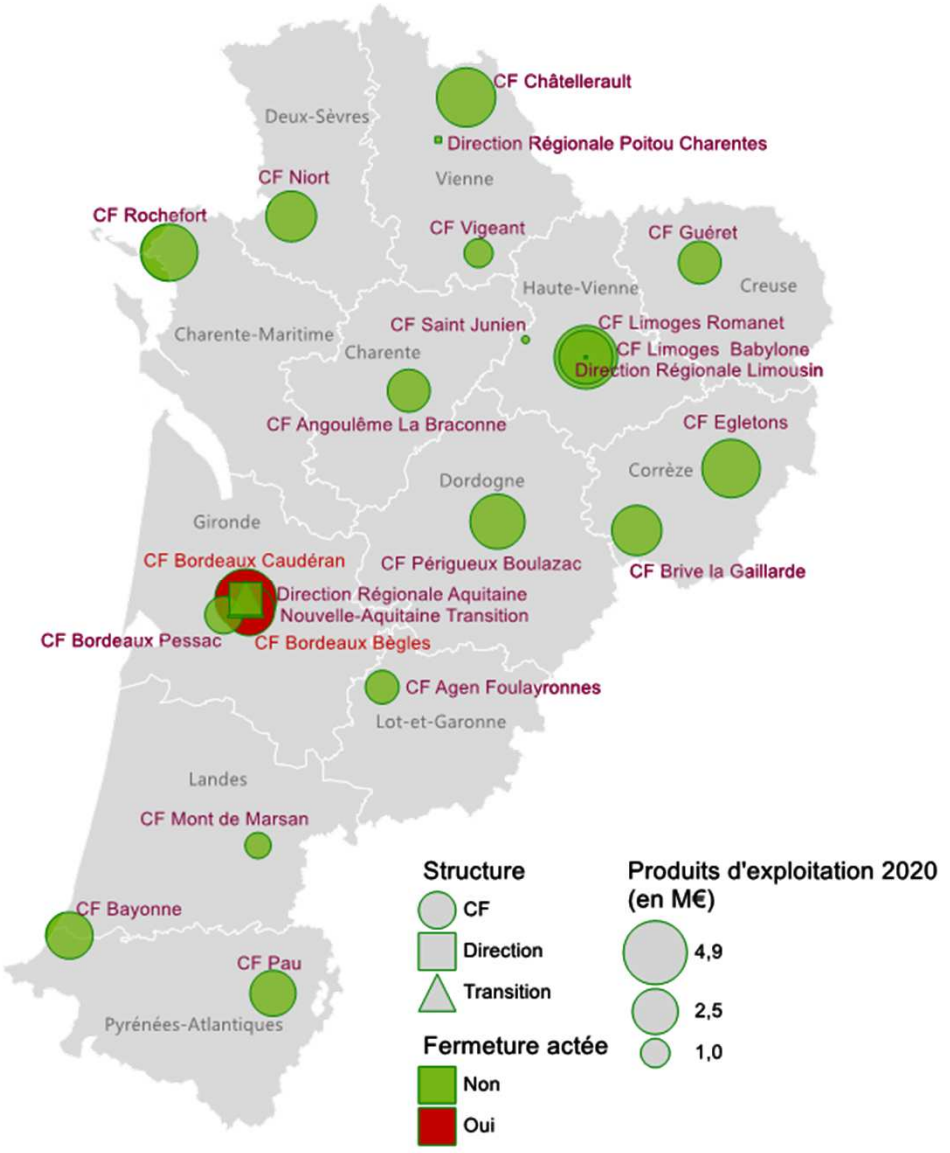
Dans un souci de lisibilité, l'entité suivante n'est pas représentée sur le graphique ci-dessus : DR Haute Normandie (EBE/CA = -6870%).

- Au vu de la stabilité de l'activité et de l'EBE structurellement bénéficiaire de l'ensemble des centres, la région Basse Normandie est structurellement profitable.





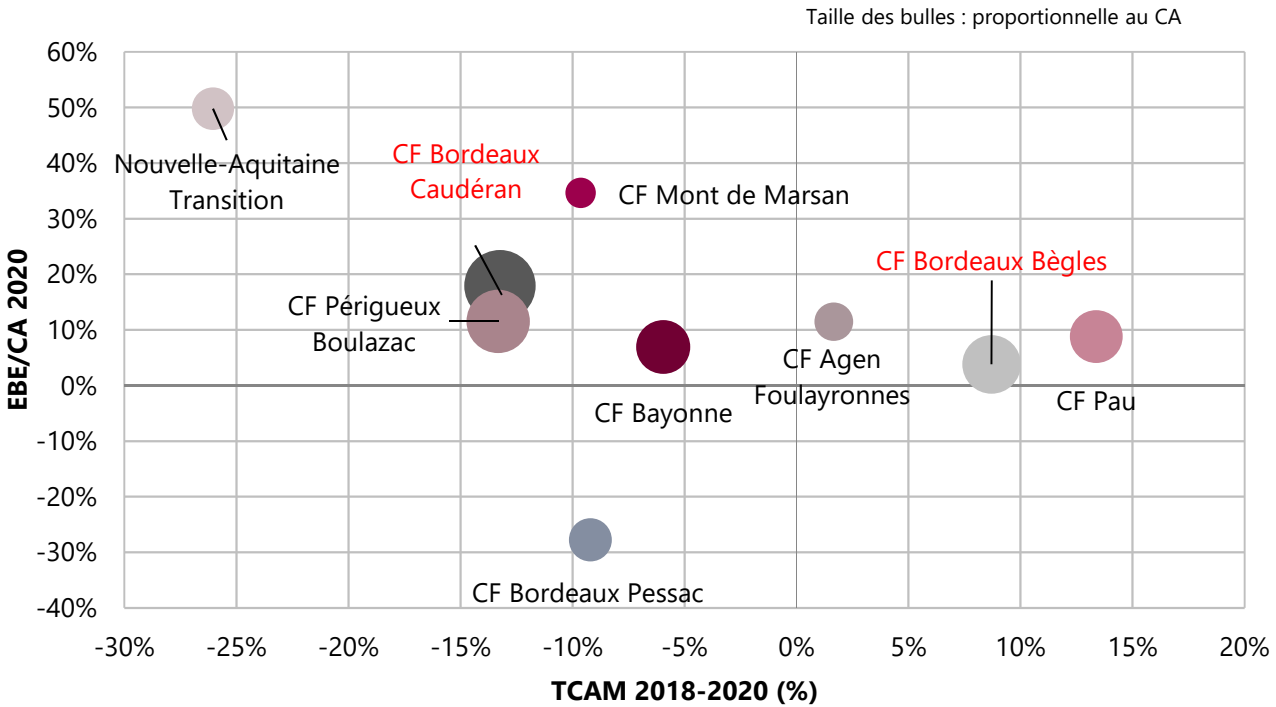
Nouvelle-Aquitaine



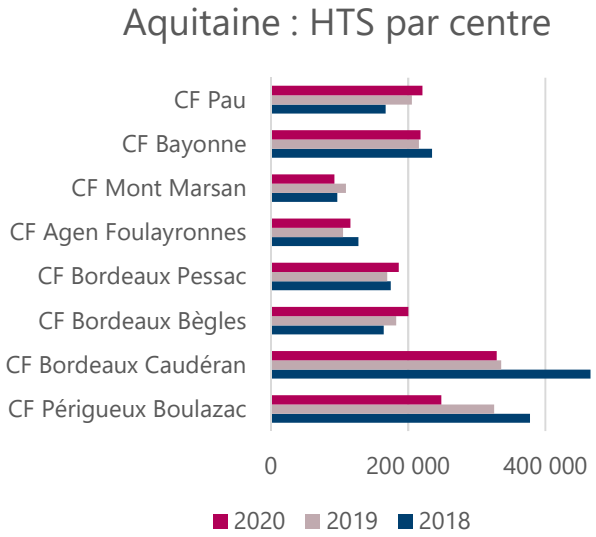
N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :
Centre Haute Vienne
Centre Limoges-Batiment

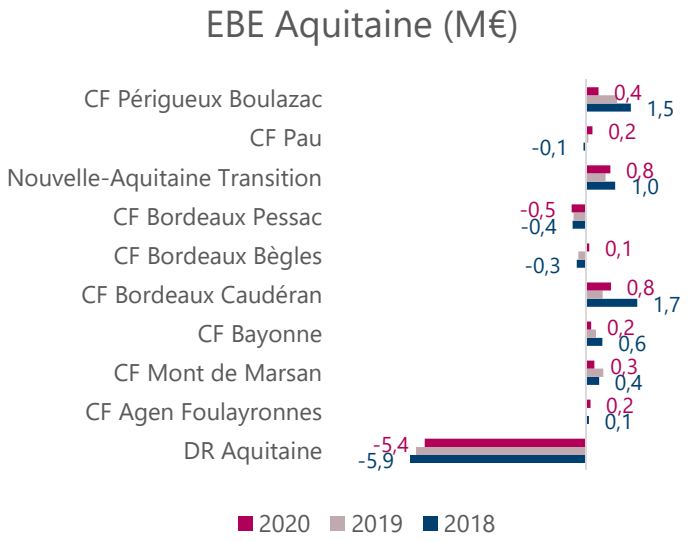
La majorité des 8 centres affichent une activité résistante et un EBE structurellement bénéficiaire. Le poids des coûts de la DR reste néanmoins lourd à porter.

Performance économique des centres de formation - Aquitaine



Dans un souci de lisibilité, l'entité suivante n'est pas représentée sur le graphique ci-dessus : DR Aquitaine (EBE/CA = -413%).



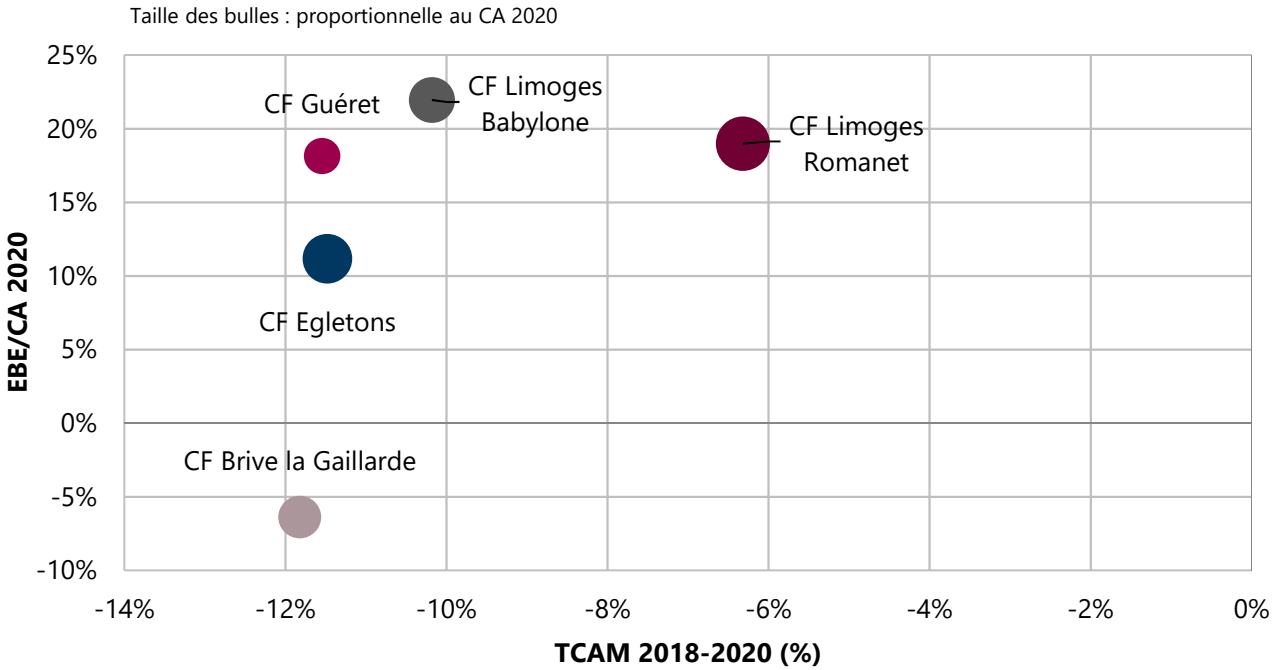


- Si 6 centres sur 8 subissent une baisse d'activité (CA et HTS), 7 centres ressortent avec un EBE positif en 2020.
  - Les centres Bordeaux Caudéran et Bordeaux Bègles sont fermés mais restent en activité jusqu'à la réalisation du centre unique Girondin (horizon 2024).
  - Le centre de Bordeaux Pessac est structurellement déficitaire
- L'EBE déficitaire de la DR Aquitaine s'amenuise mais reste lourd à porter pour les centres et la structure Transition.

Nouvelle Aquitaine - DR Limousin

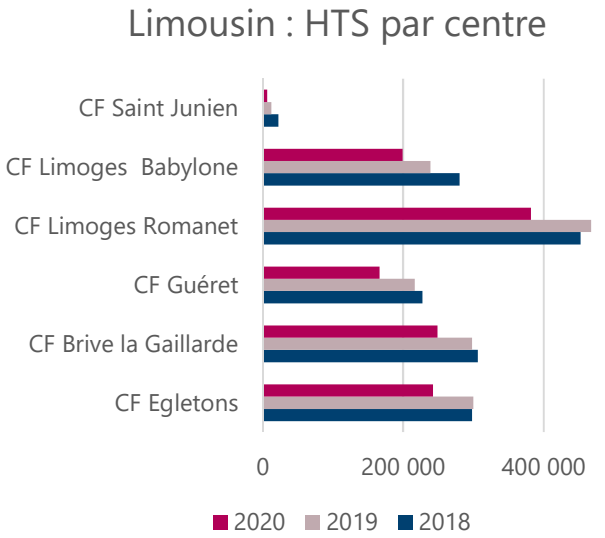
Malgré la baisse d'activité sur les 6 centres, 4 centres conservent un EBE largement positif, leur permettant de porter les coûts de la DR du Limousin.

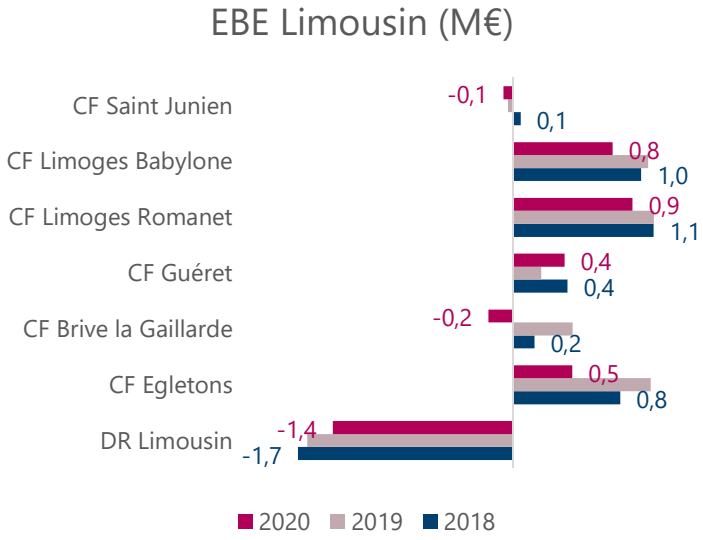
Performance économiques des centres de formation -Limousin



Dans un souci de lisibilité, les entités suivantes ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Limousin (EBE/CA = -13901%) et CF Saint Junien (-105%).

- De par son faible niveau d'activité (HTS) et son EBE déficitaire depuis 2019, le centre de Saint-Junien semble fragilisé.
- Les autres centres subissent une baisse d'activité, mais parviennent à conserver leur EBE, structurellement positif, à l'exception du centre de Brive-la-Gaillarde.
- La DR du Limousin affiche une atténuation continue de son EBE négatif, largement équilibré par l'EBE des centres.

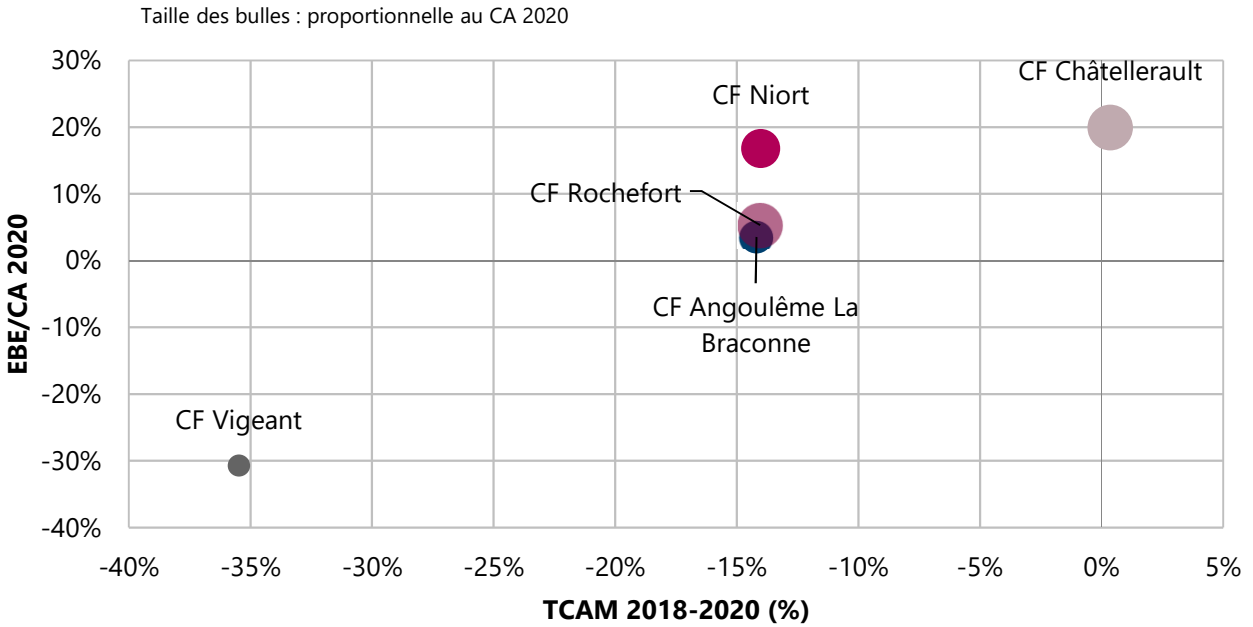




Nouvelle Aquitaine - DR Poitou Charentes

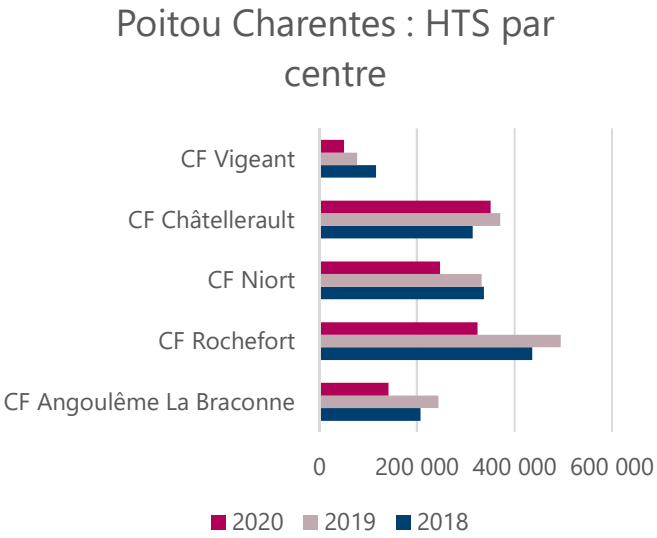
Malgré une baisse d'activité en 2020, 4 centres sur 5 conservent un EBE positif

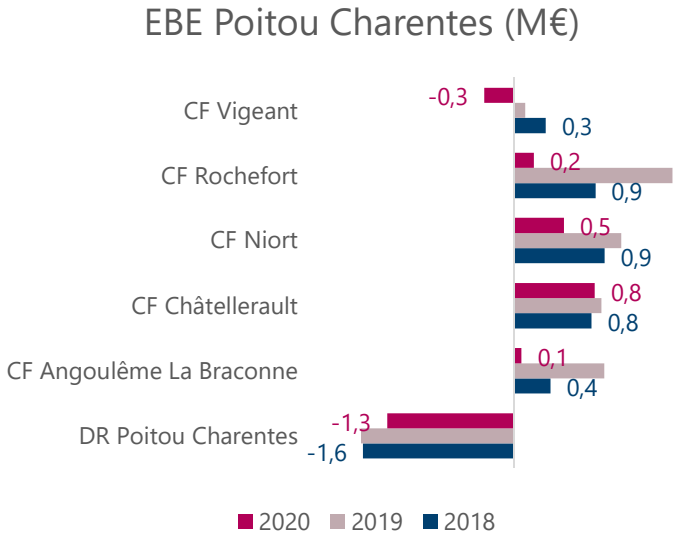
Performance économique des centres de formation - Nouvelle Aquitaine



Dans un souci de lisibilité, l'entité suivante n'est pas représentée sur le graphique ci-dessus : DR Poitou Charentes (EBE/CA = -2808%).

- Le centre de Vigeant affiche un niveau d'activité et un EBE déficitaire préoccupant.
- Les 4 autres centres ont vu leur activité baisser en 2020, mais en gardant un EBE largement excédentaire.
- La DR Poitou-Charentes réduit son déficit d'EBE en 2020. La région Poitou-Charentes, structurellement bénéficiaire, ressort à l'équilibre en 2020.

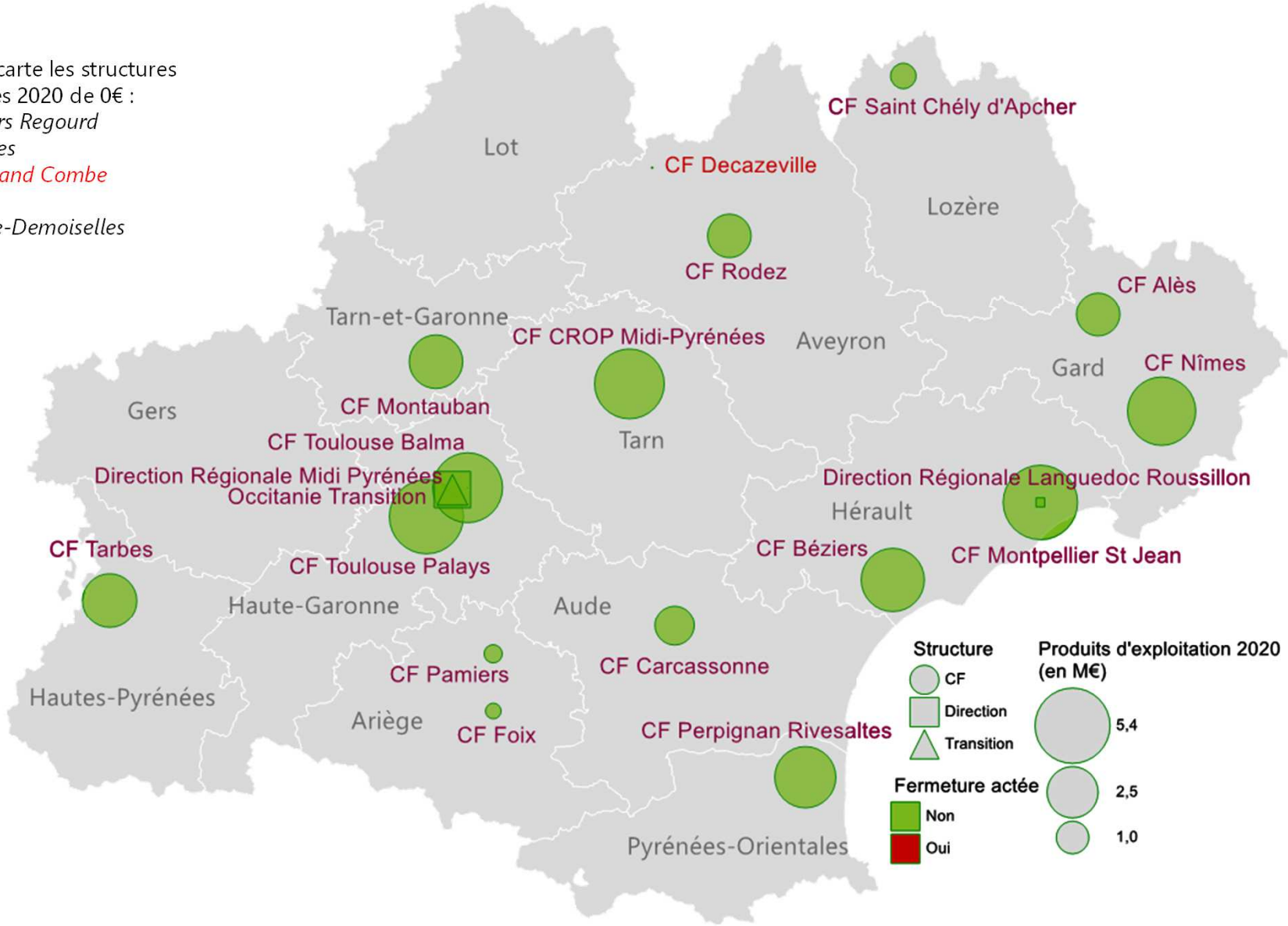




Occitanie

N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :

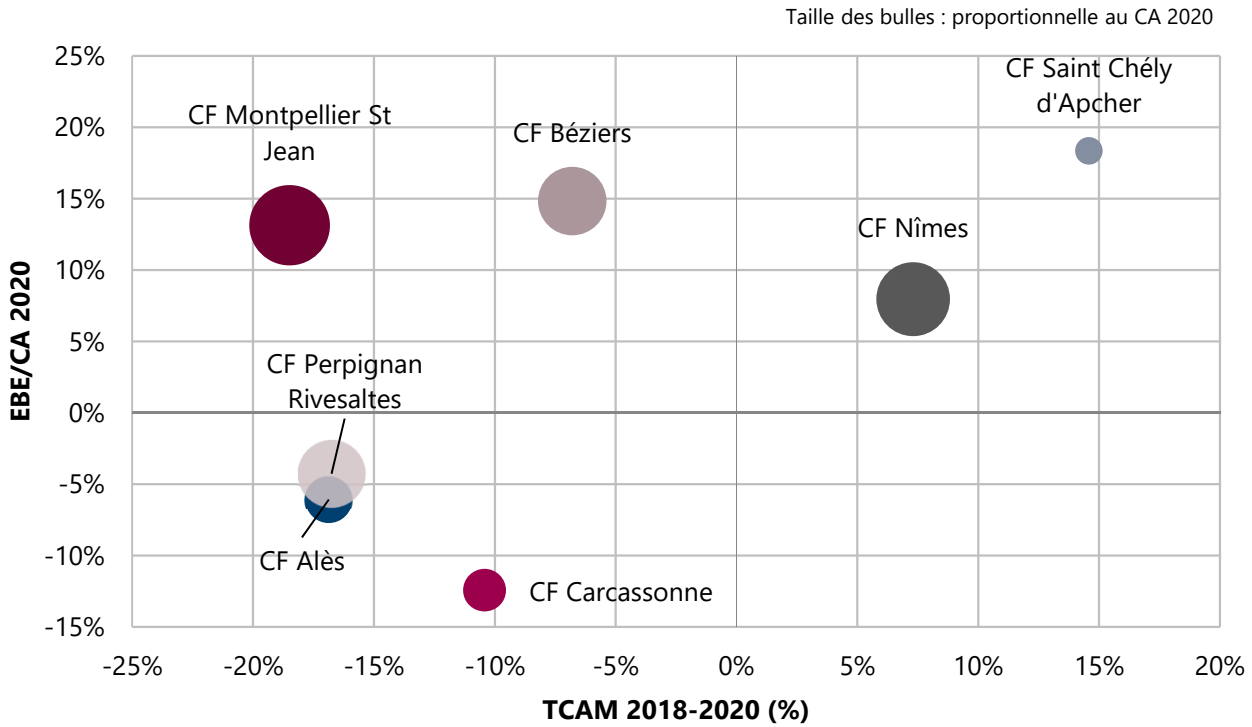
Centre de formation de Cahors Regourd
Centre de formation de Castres
Centre de formation de La Grand Combe
Centre La Grand Combe
Centre de formation Toulouse-Demoiselles
CROP Midi
CROP Languedoc-Roussillon



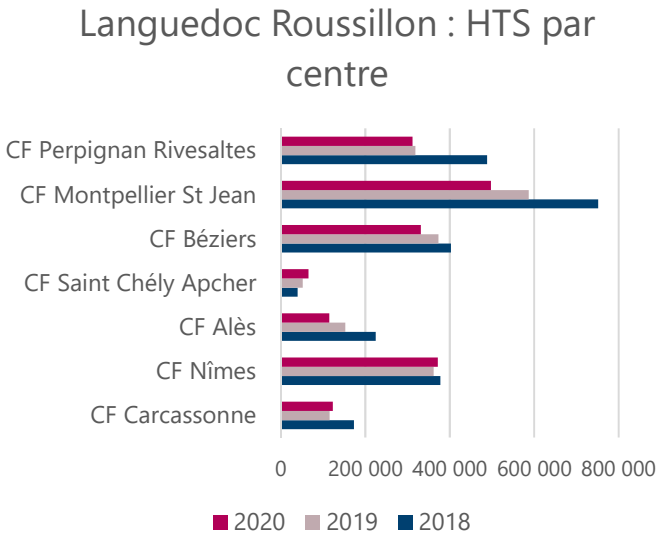
Occitanie - DR Languedoc Roussillon

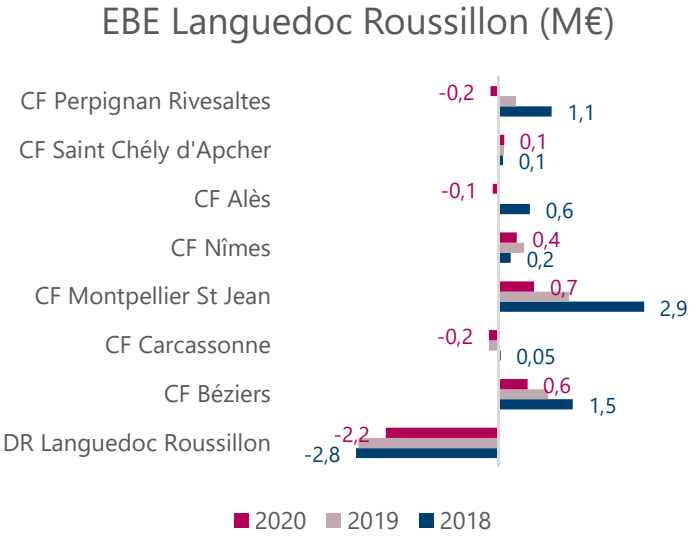
Situation contrastée entre les centres : 4 centres sur 8 ont connu une forte baisse d'activité depuis 2018, 3 affichent un EBE déficitaire en 2020. 1 fermeture actée.

Performance des centres de formation - Languedoc Roussillon



Dans un souci de lisibilité, ne sont pas représentée sur le graphique ci-dessus : DR Languedoc Roussillon (EBE/CA = -2998%). CF La Grande Combe



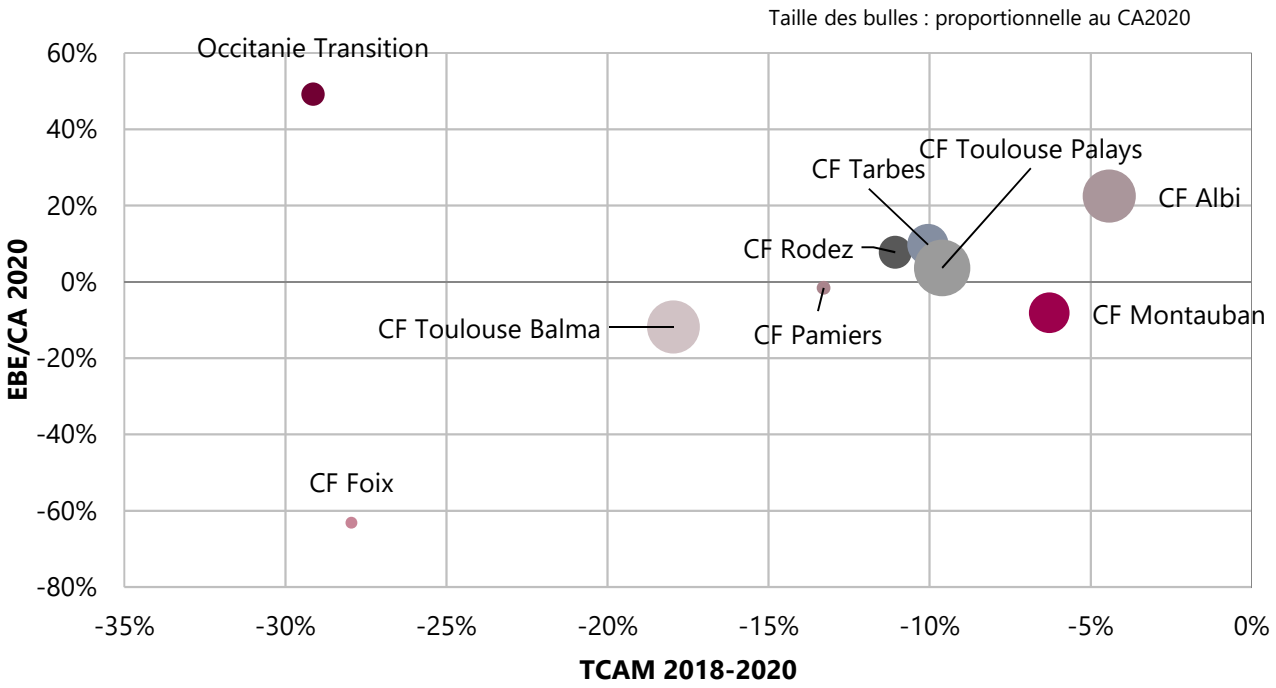


- Fermeture actée du centre de la Grande Combe.
- Baisse du CA sur 5 centres, dont 3 en forte baisse.
- 3 centres sont déficitaires en 2020 dans une région où les centres se caractérisent plutôt par un EBE structurellement positif.
- La DR Languedoc Roussillon atténue son déficit depuis deux ans, mais l'équilibre d'EBE sur la région n'est pas atteint en 2020.

Occitanie - DR Midi Pyrénées

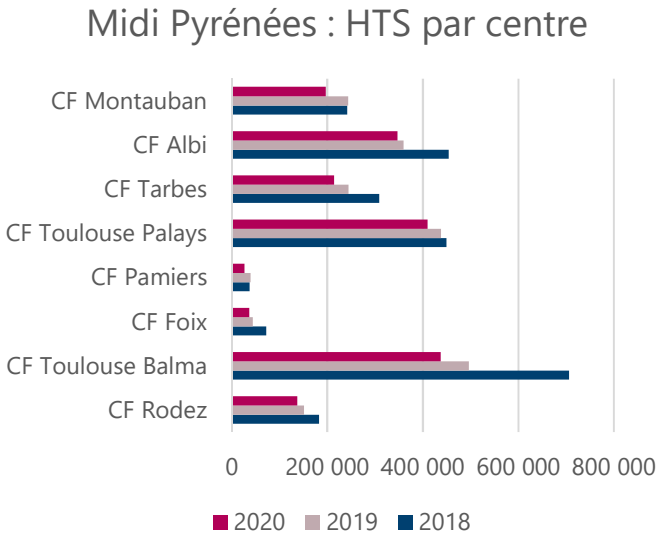
Les 9 centres de la région sont en baisse d'activité depuis 2018, 1 fermeture actée

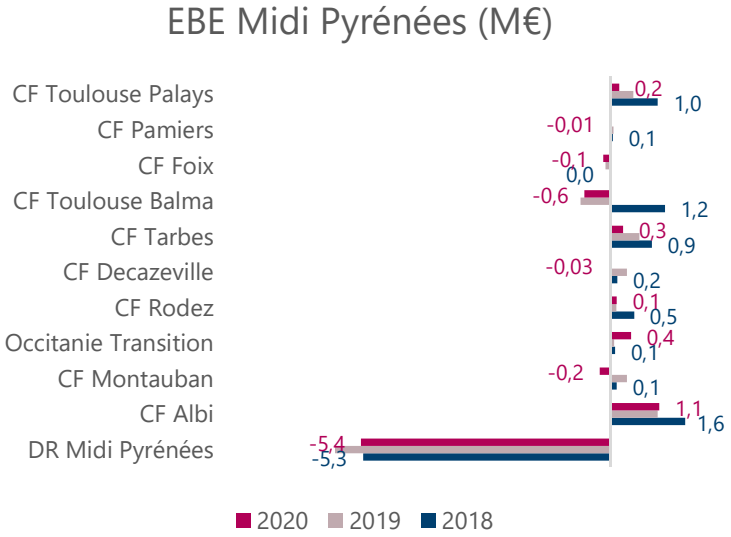
Performance économique des centres de formation - Midi Pyrénées



Dans un souci de lisibilité, les entités suivantes ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Midi Pyrénées (EBE/CA = -421%) et CF Decazeville (-1039%).

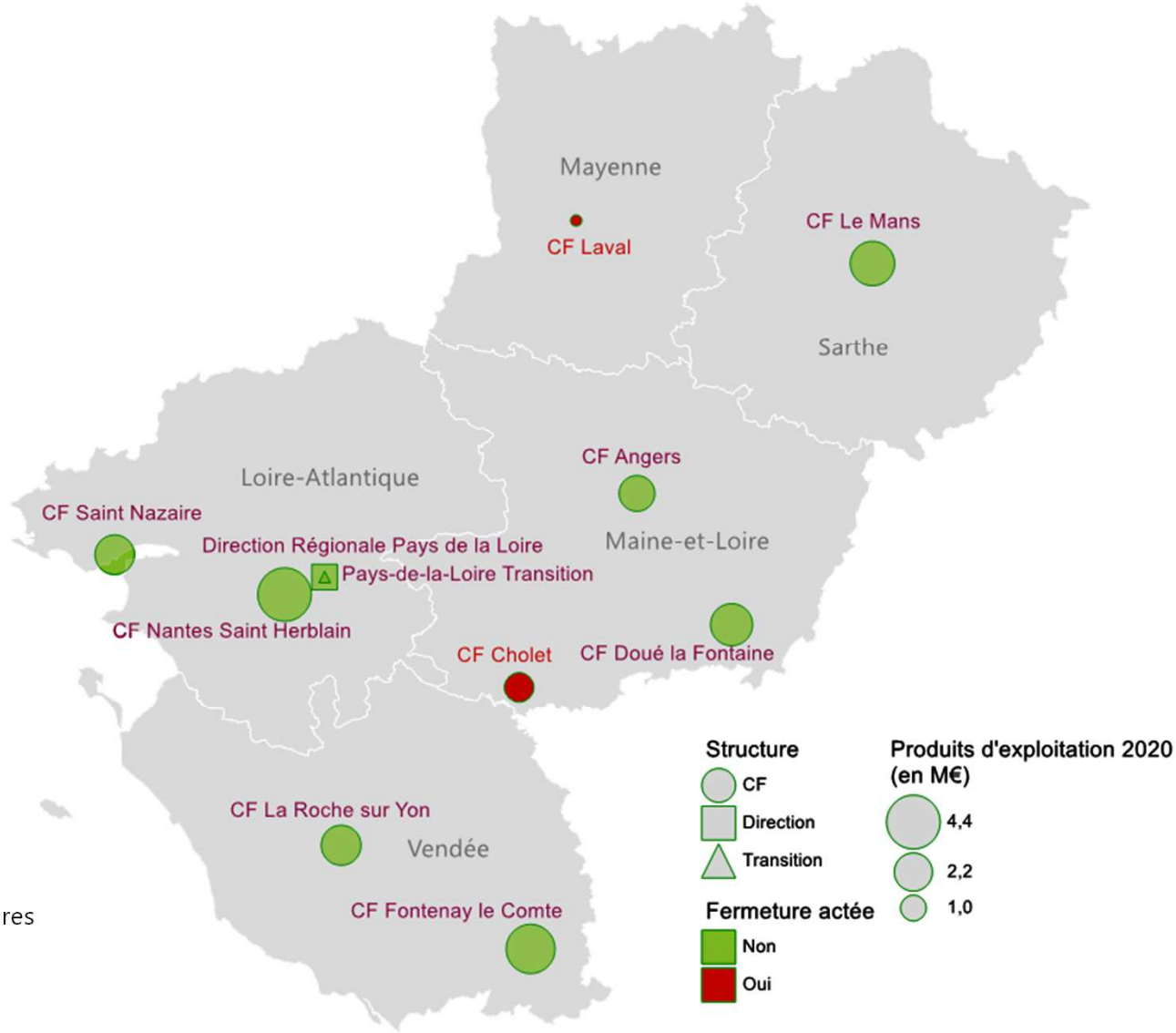
- La fermeture du centre Decazeville est actée en 2020. Les centres Foix et Pamiers sont fragilisés du fait de leur absence ou faible niveau d'activité (HTS, CA) et du fait de leur EBE déficitaire.
- Si toutes les structures subissent une baisse d'activité depuis 2018, 4 centres et la structure Transition conservent un EBE positif en 2020
- Au vu du déficit de la DR et la fragilité des centres, la région n'atteint pas l'équilibre EBE en 2020.





Pays-de-la-Loire

Retour à la synthèse

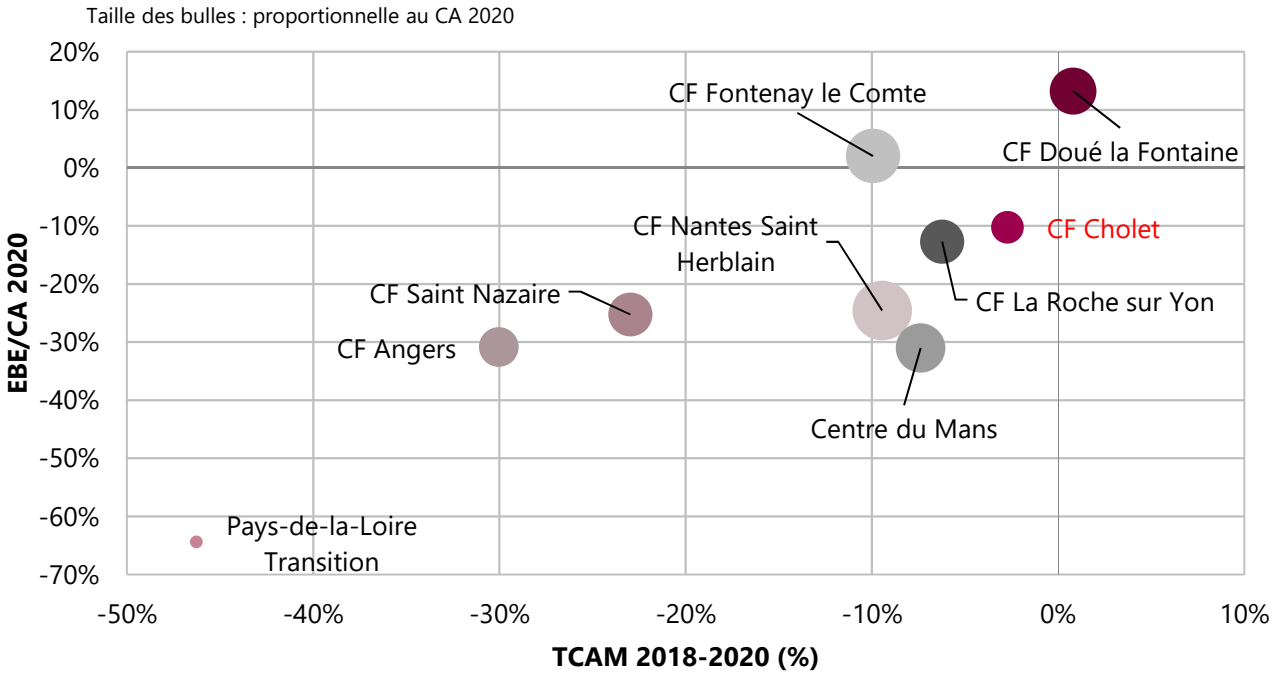


N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :
Centre de formation du Mans Techniciens

DR Pays de la Loire

Une région en difficulté : 8 centres sur 9 sont en baisse d'activité depuis 2018. 7 centres affichent un EBE déficitaire sur plusieurs exercices. 2 fermetures actées.

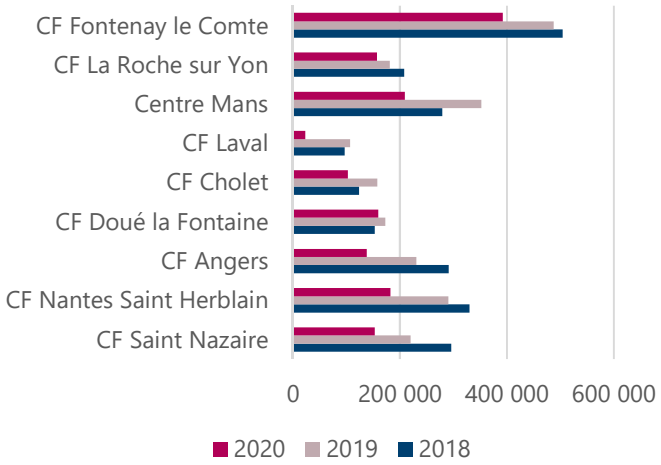
Performance économique des centres de formation - Pays de la Loire



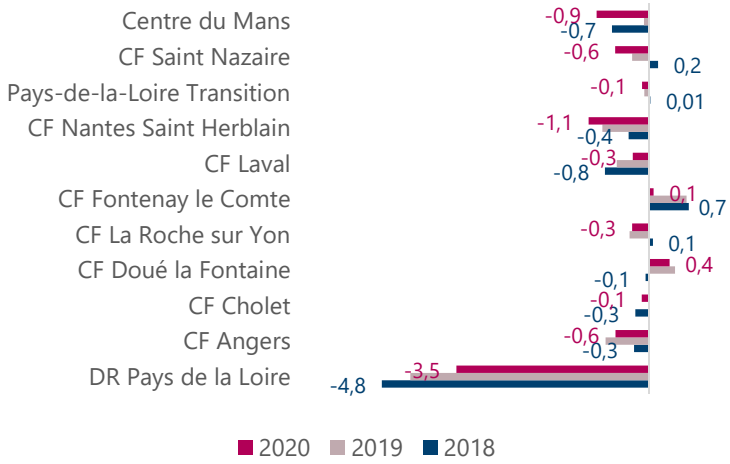
Dans un souci de lisibilité, les entités suivantes ne sont pas représentées sur le graphique ci-dessus : DR Pays de la Loire (EBE/CA = -341%) et CF Laval (-151%).

- Si la majorité des centres de la région sont en difficulté, les centres de Laval et Cholet Bois d'Ouin sont fermés en 2020. Le centre de Nantes Saint-Herblain figure dans la liste des cessions (partielles) envisagées.
- Rappelons que sur cette région, l'AFPA est fortement exposée aux financements des entreprises, dont le CA s'est effrité en 2020.
- La DR parvient à alléger son EBE déficitaire, mais la région demeure loin de l'équilibre.

Pays de la Loire : HTS par centre

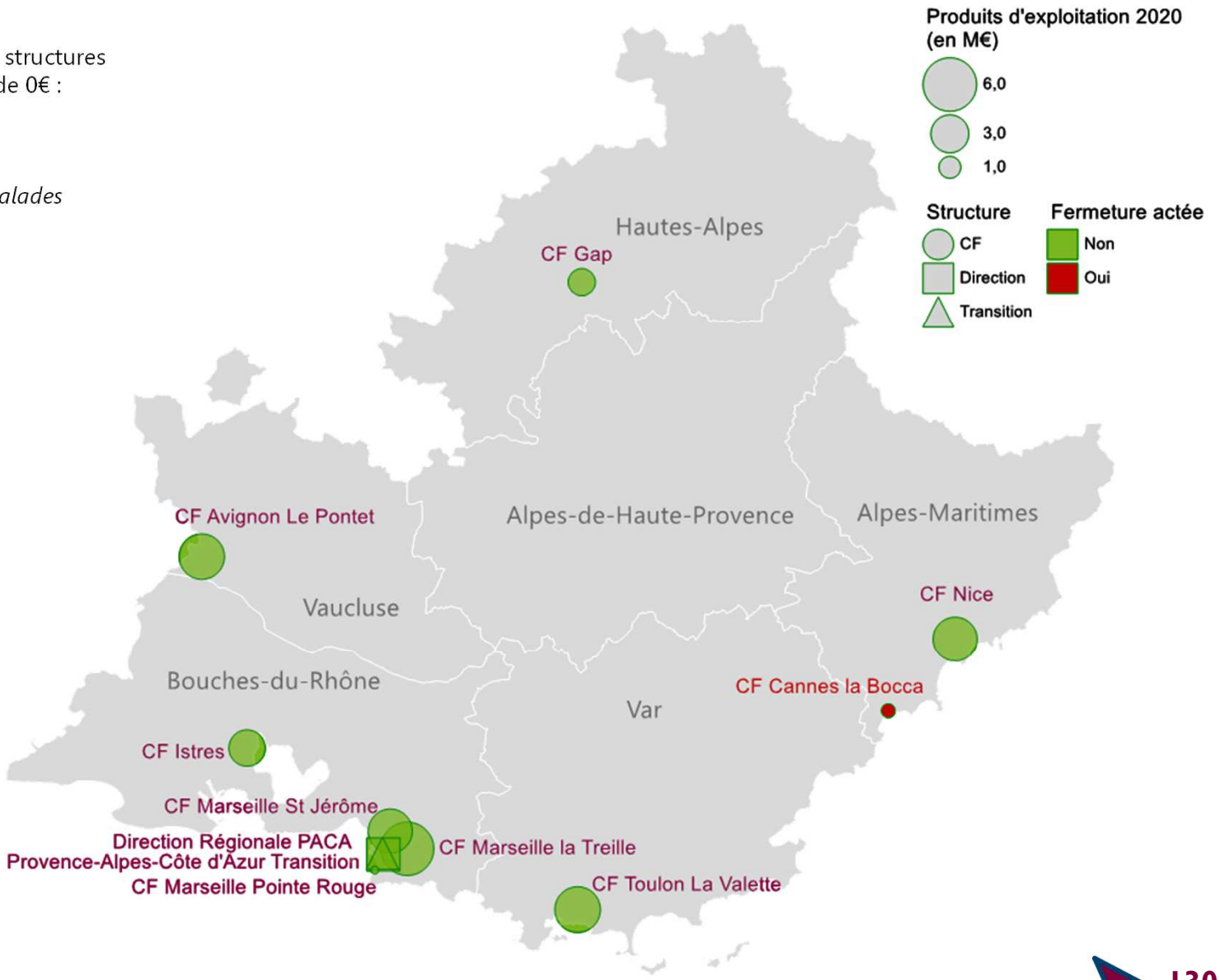


EBE Pays de la Loire (M€)



Provence-Alpes-Côte d'Azur

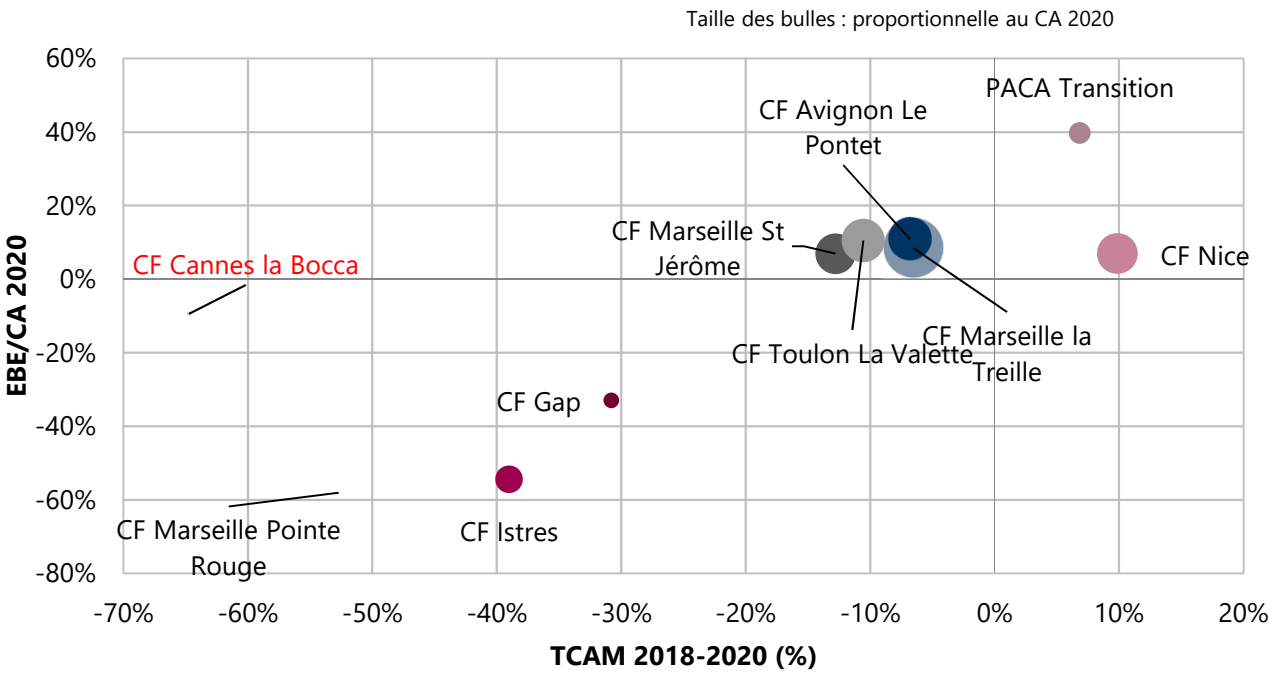
N'apparaissent pas sur cette carte les structures présentant un chiffre d'affaires 2020 de 0€ :
Centre de formation de Fréjus
Centre de formation de Gap Jando
Centre de formation de Malijai
Centre de formation de Marseille Aygalades
CROP PACA



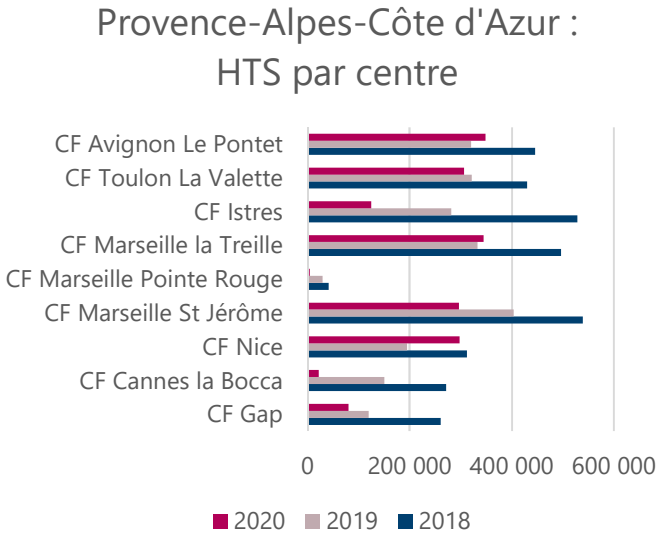
DR Provence-Alpes-Côte d'Azur

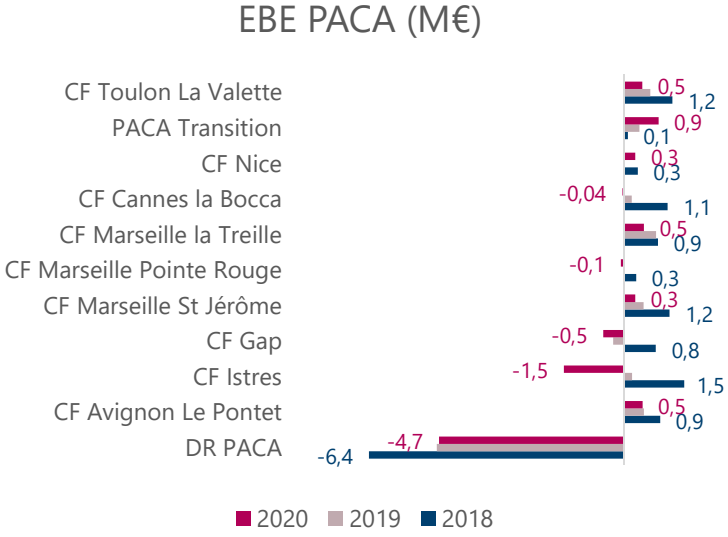
9 centres, dont 5 excédentaires, 1 fermeture actée et 3 centres fortement déficitaires

Performance économique des centres de formation - PACA



Dans un souci de lisibilité, l'entité suivante n'est pas représentée sur le graphique ci-dessus : DR Provence-Alpes-Côte d'Azur (EBE/CA = -202%).





- La fermeture du centre Cannes la Bocca est actée. Le centre d'Istres figure dans la liste des cessions envisagées (SPSI).
- Le centre de Marseille Pointe Rouge présente des niveaux d'activité et de profitabilité inquiétants.
- Si la plupart des centres semblent structurellement excédentaires, leur EBE ne suffit pas pour couvrir les coûts de la DR PACA.

5. Les comptes sociaux des 3 entités

5. Les comptes sociaux des trois entités

5.1. L'EPIC, société mère et tête de groupe d'intégration fiscale, porte les immobilisations et la dette du groupe

Compte de résultat

2020 : une baisse de chiffre d'affaires, non compensée par la baisse des frais de personnel et d'autres charges d'exploitation. Le bénéfice net est porté par une subvention exceptionnelle de l'État.

Compte de résultat - Vue d'ensemble

k€	2018	2019	2020	Diff.	Var. %
Produit total	**580 388**	**578 924**	**505 650**	**-73 274**	**-12,7**
- Consommations directes	75 456	80 978	71 898	-9 080	-11,2
- Autres consommations intermédiaires	130 170	131 321	124 182	-7 139	-5,4
= Valeur ajoutée	**374 762**	**366 625**	**309 570**	**-57 055**	**-15,6**
- Frais de personnel	456 478	425 583	397 328	-28 255	-6,6
= Résultat économique brut	**-81 716**	**-58 958**	**-87 758**	**-28 800**	**48,8**
Résultat d'exploitation retraité	-162 175	-133 013	-156 783	-23 770	17,9
Résultat financier	-23 925	-14 363	-18 036	-3 673	25,6
Résultat courant	-186 100	-147 376	-174 819	-27 443	18,6
Résultat exceptionnel	67 920	119 931	210 324	90 393	75,4
Résultat net comptable	**-117 177**	**-27 473**	**35 477**	**62 950**	**ns**

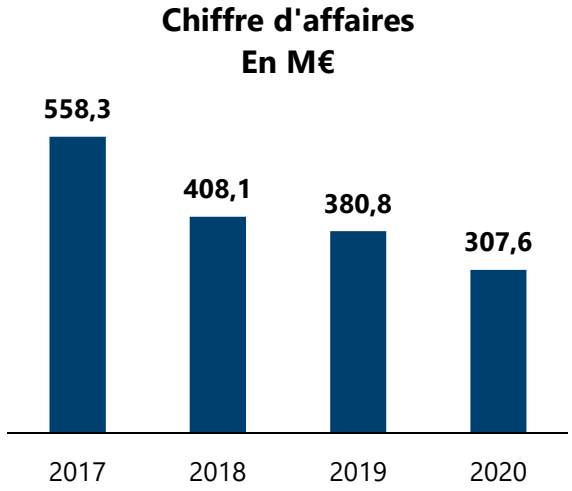
- La baisse historique du produit total se répercute sur le résultat courant malgré les efforts structurants sur les frais de personnel et autres charges d'exploitation.
- La subvention exceptionnelle de l'État permet d'aboutir à un bénéfice net de 35 M€, après plusieurs exercices de perte.

Du chiffre d'affaires au produit total

La baisse continue du chiffre d'affaires depuis 2018 n'est qu'en partie atténuée par le maintien des subventions d'exploitation

Produit total

En k€	2018	2019	2020	Diff.	Var. %
Chiffre d'affaires	408 123	380 785	307 646	-73 139	-19,2
+ Production immobilisée	1 040	1 090	209	-881	-80,8
+ Subvention d'exploitation	171 225	197 049	197 795	746	0,4
= Produit total	**580 388**	**578 924**	**505 650**	**-73 274**	**-12,7**



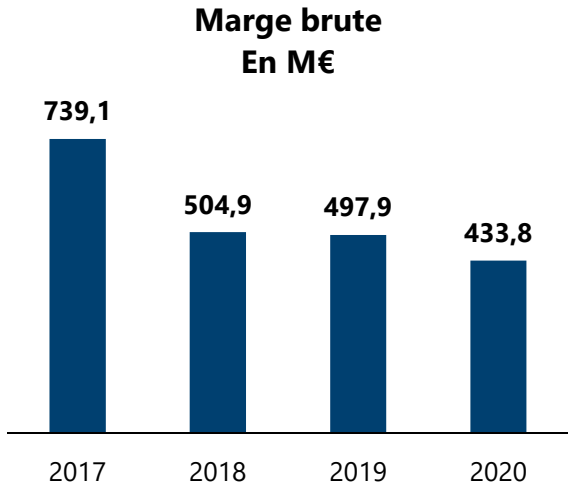
- Le produit total diminue de 12,7% en 2020, du fait de la baisse de 19% du chiffre d'affaires.
- Les subventions d'exploitation sont maintenues à un niveau élevé et représentent près de 40% du produit total.

Marge brute

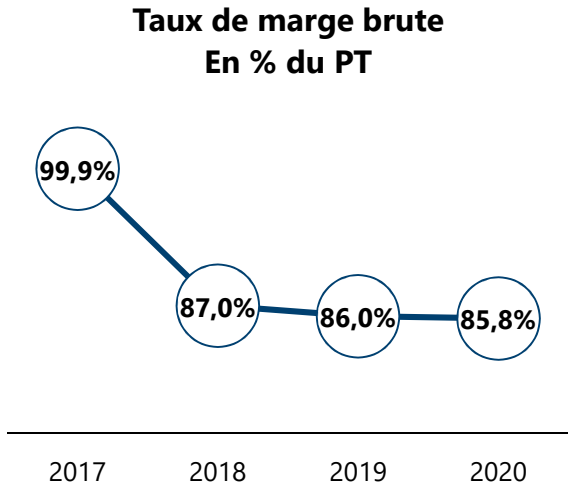
Malgré la baisse des consommations directes, la marge brute diminue de 13%

Consommations intermédiaires directement liées à l'activité

En k€	2018	2019	2020	Diff.	Var. %
Produit total (A)	**580 388**	**578 924**	**505 650**	**-73 274**	**-12,7**
Achats consommés de marchandises	1 216	1 349	414	-935	-69,3
+ Sous-traitance industrielle	12 956	16 632	17 533	901	5,4
+ Autres consommables	61 284	62 994	53 950	-9 044	-14,4
+ Transports de biens	0	3	1	-2	-66,7
= Consommations directes (B)	**75 456**	**80 978**	**71 898**	**-9 080**	**-11,2**
Marge brute (A-B)	**504 932**	**497 946**	**433 752**	**-64 194**	**-12,9**



- Les consommations directes (charges variables directement liées à l'activité) baissent de 11%,
  - Du fait notamment des autres consommables (achats d'énergie, de matières d'œuvre formation, alimentaires),
  - Tandis que la sous-traitance (prestations techniques) augmente.

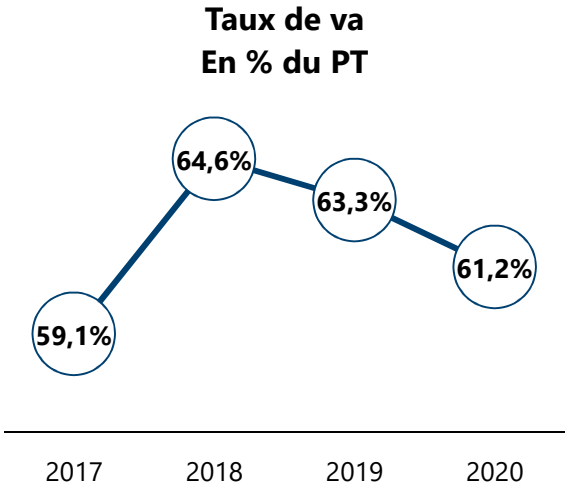


Valeur ajoutée

La baisse des autres achats et charges externes ne suffit pas pour maintenir la valeur ajouté au niveau des exercices antérieurs

Autres achats et charges externes

En k€	2018	2019	2020	Diff.	Var. %
Marge brute (A)	**504 932**	**497 946**	**433 752**	**-64 194**	**-12,9**
Locations et charges locatives	25 318	25 188	25 885	697	2,8
+ Crédit bail	680	557	533	-24	-4,3
+ Sous-traitance générale	14 808	14 552	13 478	-1 074	-7,4
+ Entretien et réparations	31 813	30 160	29 008	-1 152	-3,8
+ Primes d'assurances	1 236	1 286	1 037	-249	-19,4
+ Transports de personnel et divers	287	348	926	578	x 2,7
+ Déplacements, missions et réceptions	15 376	15 149	9 334	-5 815	-38,4
+ Frais postaux et de télécom.	5 902	5 798	4 394	-1 404	-24,2
+ Services bancaires	375	418	369	-49	-11,7
+ Doc., colloques, séminaires, conférences	481	511	443	-68	-13,3
+ Rémun. intermédiaires et honoraires	5 538	9 803	9 571	-232	-2,4
+ Publicités et relations publiques	1 236	1 032	1 454	422	40,9
+ Autres charges	15 958	14 190	15 705	1 515	10,7
- Transferts de charges	32	110	89	-21	-19,1
= Autres achats et charges externes (B)	**118 976**	**118 883**	**112 050**	**-6 833**	**-5,7**
- Impôts d'exploitation (C)	11 194	12 438	12 132	-306	-2,5
= Valeur ajoutée (A-B-C)	**374 762**	**366 625**	**309 570**	**-57 055**	**-15,6**



- La baisse des autres achats et charges externes renvoie notamment à la diminution
  - Des frais de déplacement, missions et réception,
  - Des frais postaux et de télécommunication
  - Des charges d'entretien et de réparation

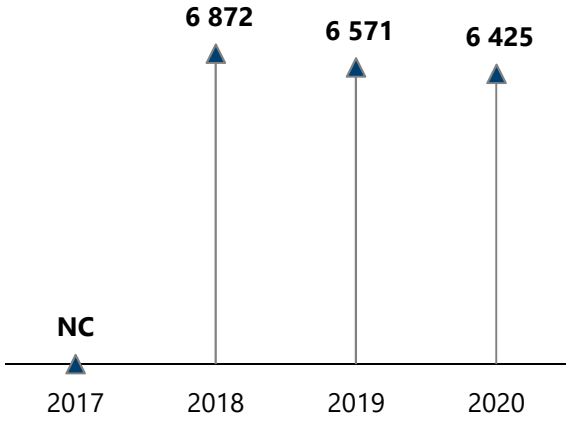
Frais de personnel

La baisse des salaires et traitement en partie contrebalancée par l'augmentation des charges sociales et impôts sur rémunération

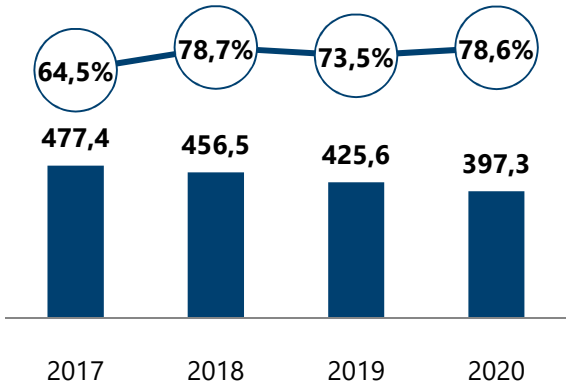
Frais de personnel

En k€	2018	2019	2020	Diff.	Var. %
Salaires et traitements	280 742	265 180	231 637	-33 543	-12,6
+ Charges sociales	126 945	105 121	109 512	4 391	4,2
- CICE	10 541	0	0	0	nc
= Frais de personnel interne	**397 146**	**370 301**	**341 149**	**-29 152**	**-7,9**
+ Impôts sur rémunération	40 543	36 035	38 347	2 312	6,4
- Produits en atténuation	808	676	284	-392	-58,0
= Frais de personnel	**436 881**	**405 660**	**379 212**	**-26 448**	**-6,5**
+ Frais de personnel externe	19 597	19 923	18 116	-1 807	-9,1
= Frais de personnel totaux	**456 478**	**425 583**	**397 328**	**-28 255**	**-6,6**

Effectif moyen interne



Frais de personnel
En M€ et en % du PT



- Les frais de personnel internes diminuent de 8% en 2020, du fait
  - D'une forte baisse des salaires et traitements (-34M€, soit -13%), dans un contexte d'une diminution de l'effectif moyen de 2%
  - Contrebalancé par une tendance haussière des charges sociales, après avoir fortement diminué en 2019 (effet allègement de cotisations patronales) et des impôts sur rémunération.

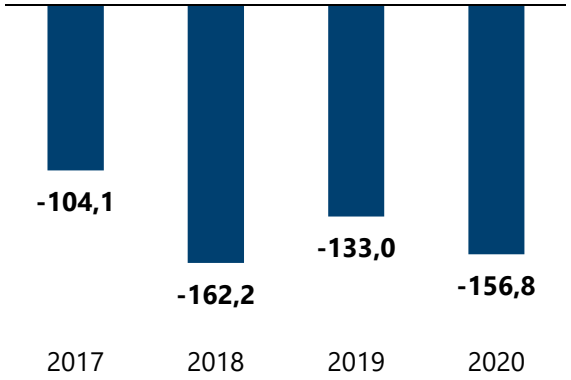
Résultat d'exploitation

Malgré de moindres dotations aux provisions et amortissements (hors provisions pour restructuration retraitées en exceptionnel), le déficit d'exploitation se creuse

Le résultat d'exploitation

En k€	2018	2019	2020	Diff.	Var. %
Résultat économique brut	**-81 716**	**-58 958**	**-87 758**	**-28 800**	**48,8**
+ Autres produits et charges d'exploitation	-7 382	-6 051	-6 791	-740	12,2
- Dotations aux amortissements	63 168	57 155	55 504	-1 651	-2,9
- Dotations nettes aux provisions d'exploitation	9 909	10 849	6 730	-4 119	-38,0
= Résultat d'exploitation retraité	**-162 175**	**-133 013**	**-156 783**	**-23 770**	**17,9**

Résultat d'exploitation retraité
En M€

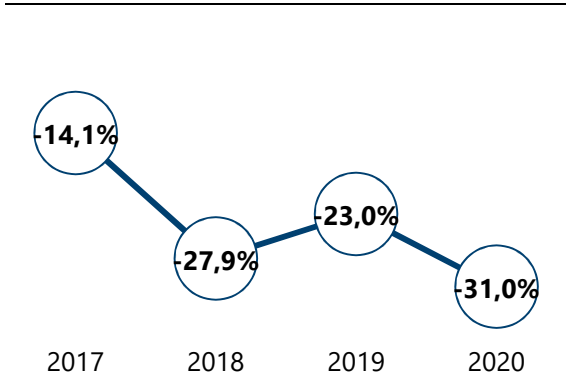


- Nous avons reclassé les charges de restructuration et les dotations & reprises de provisions en résultat exceptionnel, ce qui explique l'essentiel de l'écart entre le résultat d'exploitation de la liasse fiscale et le résultat d'exploitation retraité Secafi.

Passage du RE retraité au RE liasse

En k€	2018	2019	2020
Résultat d'exploitation liasse fiscale	**-259 757**	**-146 612**	**-154 134**
- Provision pour pension	0	0	10 230
+ provision Restructuration	97 583	13 598	-57 538
- Provision CP/CET/RTT	0	0	7 580
+ Charges de Restructuration hors CP/CET/RTT	0	0	72 700
- Ecart d'arrondi	1	-1	1
Résultat d'exploitation retraité	**-162 175**	**-133 013**	**-156 783**

Taux REX
En % du PT



Résultat net

Une subvention exceptionnelle de 213M€ de l'Etat et une reprise de provisions permettent de compenser la perte courante et de couvrir les charges de restructuration pour aboutir à un bénéfice net comptable

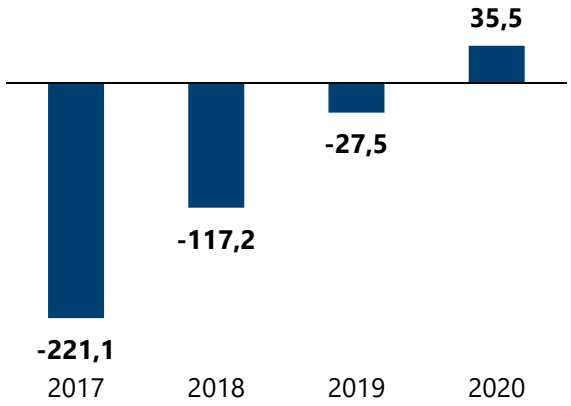
Formation du résultat net

k€	2018	2019	2020	Diff.	Var. %
Résultat d'exploitation retraité	**-162 175**	**-133 013**	**-156 783**	**-23 770**	**17,9**
+ Résultat financier	-23 925	-14 363	-18 036	-3 673	25,6
= Résultat courant	**-186 100**	**-147 376**	**-174 819**	**-27 443**	**18,6**
- Redevance domaniale	29 043	36 021	42 885	6 864	19,1
+ Provision CP/CET/RTT	0	0	7 580	7 580	nc
- Charges de Restructuration hors CP/CET/RTT	0	0	72 700	72 700	nc
+ Subvention d'équilibre	141 000	135 000	213 000	78 000	57,8
+ Autres produits exceptionnels de gestion	836	3 634	33	-3 601	-99,1
- Autres charges exceptionnelles de gestion	458	399	172	-227	-56,9
+ Plus ou moins values de cession d'actif	-1 200	60	12	-48	-80,0
+ Quote part de subvention d'équipement	678	947	979	32	3,4
- Dotations nettes aux amort. et prov. excep.	43 893	-16 710	-104 477	-87 767	x 6,3
- Impôts sur les sociétés	-1 003	28	28	0	0,0
= Résultat net comptable	**-117 177**	**-27 473**	**35 477**	**62 950**	**ns**

- Le **résultat net** comptable ressort positif à 35,5M€ après plusieurs années de pertes. Il est porté par une subvention exceptionnelle de 213M€ de l'Etat.
- Les **charges exceptionnelles de restructurations** de 73M€ sont compensées par une reprise de provisions.

- Le **résultat financier** est constitué de charges financières, qui augmentent en 2020, en raison des charges d'intérêts des emprunts obligataires, des intérêts dus au titre du passif fiscal et social et des dotations pour dépréciation des immobilisations financières (1,2M€ pour les titres de l'AFPA Accès à l'Emploi et 4,2M€ pour les titres d'AFPA Entreprise)

Résultat net comptable
En M€



Capacité d'autofinancement

Une CAF structurellement négative et fortement dégradée en 2020

Autofinancement

k€	2018	2019	2020	Diff.
Résultat économique brut	**-81 716**	**-58 958**	**-87 758**	**-28 800**
- Frais financiers nets	16 096	10 295	12 629	2 334
- Redevance domaniale	29 043	36 021	42 885	6 864
+ Provision CP/CET/RTT	0	0	7 580	7 580
- Charges de Restructuration hors CP/CET/RTT	0	0	72 700	72 700
+ Autres produits et charges divers	-7 009	-2 815	-6 929	-4 114
- Impôts sur les sociétés	-1 003	28	28	0
= Capacité d'autofinancement	**-132 861**	**-108 117**	**-215 349**	**-107 232**

Point pédagogique

- La capacité d'autofinancement est l'aptitude d'une entreprise à dégager des liquidités de son activité en vue de financer ses besoins d'exploitation (BFR) et de développement (investissements).
- La capacité d'autofinancement (CAF) correspond à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables.

- Le niveau de la CAF de l'EPIC à -215 M€ en 2020 illustre le degré de dépendance de l'AFPA des subventions de l'État.
- Pourtant, la cible du COP reste valable selon votre Direction: tendre vers une autonomie financière à horizon 2023, avec une diminution progressive des subventions exceptionnelles de l'État :
  - 213 M€ en 2020
  - 100 M€ en 2021
  - 50 M€ en 2022
  - 0 € en 2023

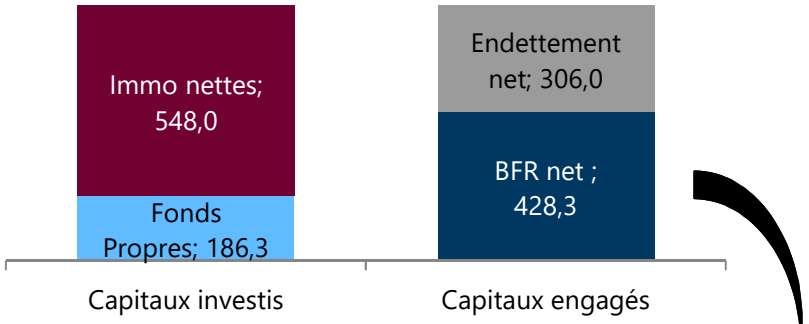
Bilan – vue d'ensemble

Des immobilisations anciennes financées par les dettes financières, fiscales et sociales

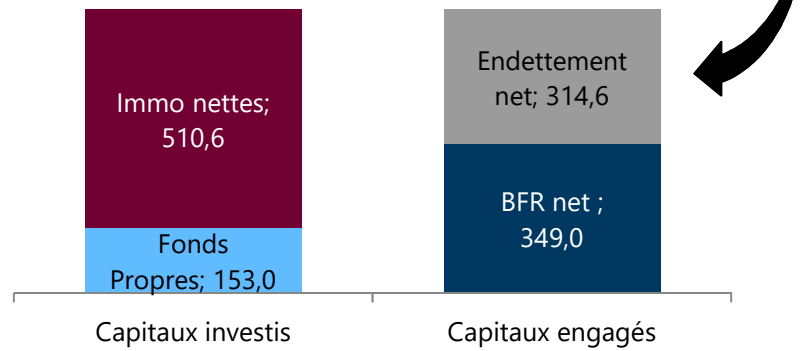
Bilan économique - Vue d'ensemble

k€	2018	2019	2020	Diff.
Immobilisations nettes	570 687	547 965	510 567	-37 398
+ BFR net	-416 498	-428 336	-349 001	79 335
Capitaux investis = capitaux engagés	**154 189**	**119 629**	**161 566**	**41 937**
Fonds propres élargis	-182 201	-186 321	-152 987	33 334
+ Endettement net	336 391	305 951	314 555	8 604

Bilan économique au 31/12/2019 (M€)



Bilan économique au 31/12/2020 (M€)



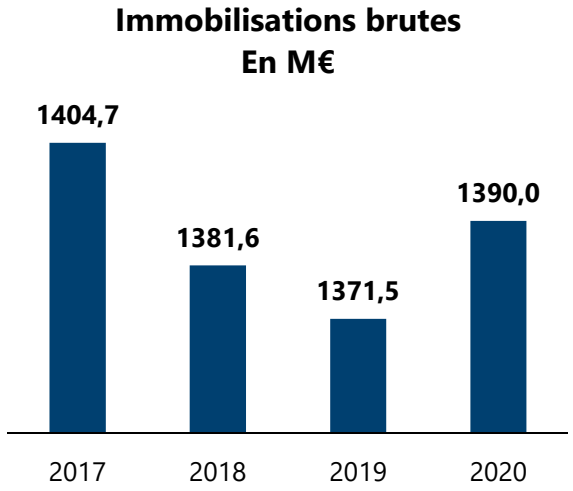
- À l'actif, les **immobilisations nettes** (des amortissements et des provisions pour dépréciation) diminuent du fait de l'augmentation (+60M€) des dotations aux amortissements.
  - Y compris 8,3M€ de dotation exceptionnelle aux amortissements pour dépréciation accélérée en vue de la sortie de certains sites.
- À fin 2020, les amortissements exceptionnels s'élèvent à 8,3 M€.).
- Le **BFR** (besoin en fonds de roulement) est structurellement négatif et se compose essentiellement de dettes fiscales et sociales.
  - L'augmentation en 2020 du BFR net renvoie à une reprise de provisions pour risques et charges à caractère de charges.
- Au passif, les **fonds propres** sont négatifs du fait du cumul des déficits antérieurs en report à nouveau.
  - En 2020, les fonds propres augmentent sous l'effet du bénéfice net comptable.
- **L'endettement net** (des disponibilités financières) augmente sous l'effet cumulé d'une hausse des dettes financières de 3M€ et d'une baisse des disponibilités de 6M€.

Bilan - Immobilisations brutes et nettes

L'EPIC porte l'ensemble des immobilisations corporelles du groupe. Celles-ci sont amorties à 70%

Investissements d'exploitation nets

k€	2018	2019	2020	Cumul
Investissements d'exploitation	16 408	29 823	21 853	68 084
- Subventions d'investissement reçues	834	4 201	3 558	8 593
- Produits de cessions	19	19	16	54
= Investissements d'exploitation nets	**15 555**	**25 603**	**18 279**	**59 437**



Immobilisations d'exploitation brutes

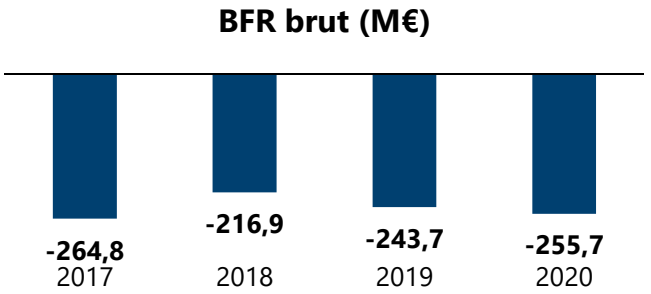
k€	2018	2019	2020	Diff.
Immobilisations incorporelles	124 521	112 761	116 460	3 699
+ Immobilisations corporelles	1 257 095	1 258 787	1 273 565	14 778
= Immobilisations d'exploitation brutes	**1 381 616**	**1 371 548**	**1 390 025**	**18 477**
- Amortissements cumulés	884 077	903 524	963 219	59 695
- Provisions pour dépréciation	22 315	11 078	1 825	-9 253
= Immobilisations d'exploitation nettes	**475 227**	**456 943**	**424 982**	**-31 961**
Amort cumulés / immobilisation brutes (en %)	*62,9*	*65,4*	*70,2*	

- Les investissements ne représentent qu'un tiers des dotations aux amortissements en 2020, ce qui explique pourquoi les immobilisations nettes se dégradent davantage.
- Plus le ratio amortissements cumulés / immobilisations brutes est élevé, plus les immobilisations sont anciennes.

Structurellement négatif, le BFR est composé essentiellement de dettes sociales et fiscales

Besoin en fonds de roulement brut et net

k€	2018	2019	2020	Diff.
Encours clients	11 973	33 647	-21 632	-55 279
- Encours fournisseurs	54 371	54 827	55 079	252
= BFR de gestion	**-42 398**	**-21 180**	**-76 711**	**-55 531**
- Dettes et créances sociales	164 665	168 396	157 086	-11 310
- Dettes et créances fiscales	98 430	109 934	164 229	54 295
- Autres dettes et créances	-88 553	-55 820	-142 340	-86 520
= BFR global	**-216 940**	**-243 690**	**-255 686**	**-11 996**
- Provisions sur les comptes clients	731	246	319	73
- Provisions pour dépréciation des autres créances	3 438	3 468	2 177	-1 291
- Provisions pour R&C à caractère de charge	195 389	180 932	90 818	-90 114
= Besoin en fonds de roulement net	**-416 498**	**-428 336**	**-349 001**	**79 335**



Point pédagogique

Le **Besoin en Fonds de Roulement** détermine le besoin en trésorerie de l'entreprise pour son fonctionnement quotidien. S'il est négatif, il s'agit d'une ressource de trésorerie qui peut permettre de financer d'autres besoins liés à l'exploitation.

Il résulte des décalages de trésorerie entre les encaissements et les décaissements de l'année.

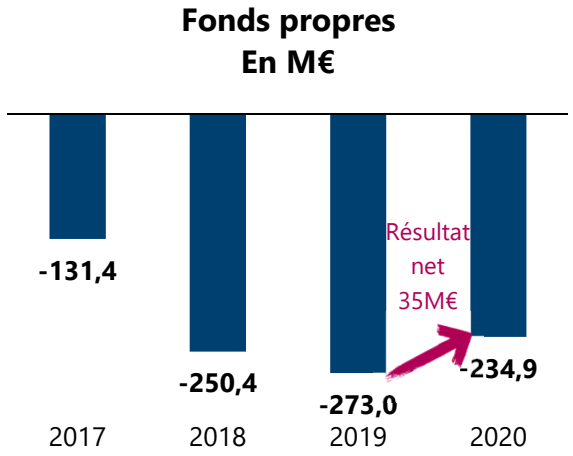
- Les encours clients diminuent fortement en 2020, notamment en raison de la baisse des factures intragroupe.
  - Il est rappelé que depuis 2016, l'AFPA émet des avoirs pour les créances très anciennes non encore prescrites et passe en perte les créances légalement prescrites, donnant lieu à des dotations aux provisions pour dépréciation des créances.
  - En 2020, le montant de ces avoirs dépasse celui des factures à établir, conduisant à un encours client négatif.
- Le BFR net (des Provisions pour R&C à caractère de charge) est moins négatif en raison d'une reprise de 90M€ sur les provisions pour R&C à caractère de charge.

Bilan - Passif

Des fonds propres négatifs (cumul des déficits antérieurs) qui augmentent grâce au bénéfice net de 2020. Un endettement net alourdi de 8,6M€.

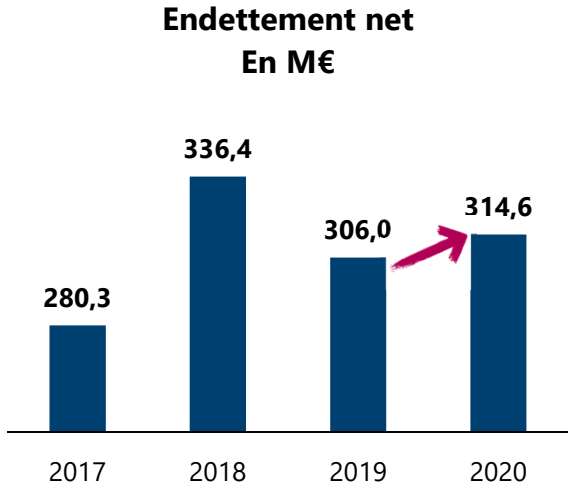
Détail des fonds propres

k€	2018	2019	2020	Diff.
Capital social et primes	83 130	0	0	0
+ Report à nouveau, réserves et autres	-221 101	-253 488	-280 963	-27 475
+ Résultat net comptable	-117 177	-27 475	35 479	62 954
= Capitaux et réserves	**-255 148**	**-280 963**	**-245 484**	**35 479**
+ Subventions d'investissement	4 727	7 981	10 560	2 579
= Fonds propres	**-250 421**	**-272 982**	**-234 924**	**38 058**
+ Prov. pour R & C à caractère de réserve	68 220	86 661	81 937	-4 724
= Fonds propres élargis	**-182 201**	**-186 321**	**-152 987**	**33 334**



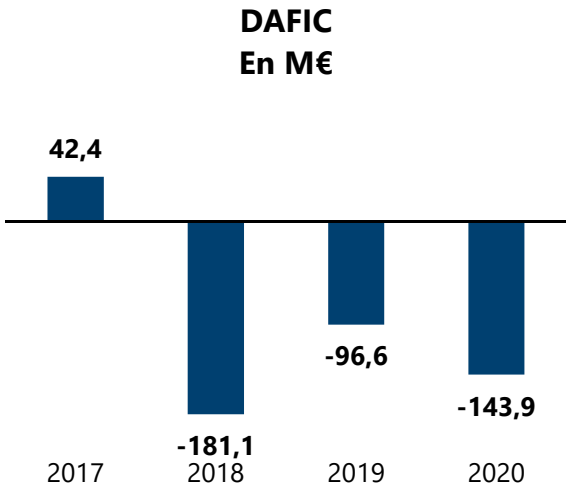
Endettement financier et disponibilités

k€	2018	2019	2020	Diff.
Emprunts et dettes financières	237 041	238 044	239 403	1 359
+ Dettes sur groupe et associés	83 516	91 143	92 498	1 355
+ Concours bancaires courants	23 507	0	0	0
= Endettement financier total (A)	**344 064**	**329 187**	**331 901**	**2 714**
Créances sur groupe et associés	200	200	260	60
+ Caisses et banques	7 473	23 036	17 086	-5 950
= Disponibilités financières (B)	**7 673**	**23 236**	**17 346**	**-5 890**
Endettement net (A - B)	**336 391**	**305 951**	**314 555**	**8 604**



Dynamique des flux

En k€	2018	2019	2020	Cumul
Résultat économique brut	**-81 716**	**-58 958**	**-87 758**	**-228 432**
+ Produits et charges divers	-36 052	-38 836	-49 814	-124 702
- Variation du BFR	47 814	-26 750	-11 996	9 068
- Investissements d'exploitation nets	15 555	25 603	18 279	59 437
= Disponible après financement interne	**-181 137**	**-96 647**	**-143 855**	**-421 639**
- Flux financiers et fiscaux	15 093	10 323	12 657	38 073
= Cash-flow opérationnel	**-196 230**	**-106 970**	**-156 512**	**-459 712**
+ Eléments extraordinaires	141 000	135 000	147 880	423 880
= Cash-flow avant croissance externe	**-55 230**	**28 030**	**-8 632**	**-35 832**
- Investissements financiers nets	-1 164	-750	-29	-1 943
= Solde de financement	**-54 066**	**28 780**	**-8 603**	**-33 889**
+ Variation de capital	-1 996	1 660	0	-336
Variation de l'endettement net	**56 062**	**-30 440**	**8 603**	**34 225**



5. Les comptes sociaux des trois entités

5.2. Afpa Accès à l'emploi, SASU, fille de l'EPIC détenue à 100%, enregistre une perte nette de 1,2M€

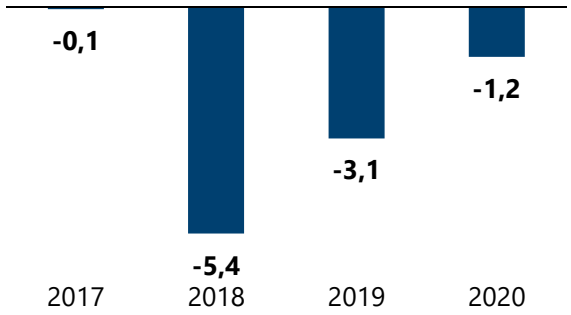
Compte de résultat

La baisse du chiffre d'affaires est compensée par des économies de charges directes et de frais de personnel, aboutissant à un résultat économique brut à l'équilibre

Compte de résultat - Vue d'ensemble

k€	2018	2019	2020	Diff.	Var. %
Produit total	**278 923**	**282 102**	**254 581**	**-27 521**	**-9,8**
- Consommations directes	248 709	256 687	231 776	-24 911	-9,7
- Autres consommations intermédiaires	4 548	4 700	4 157	-543	-11,6
= Valeur ajoutée	**25 666**	**20 715**	**18 648**	**-2 067**	**-10,0**
- Frais de personnel	24 559	21 788	18 649	-3 139	-14,4
= Résultat économique brut	**1 107**	**-1 073**	**-1**	**1 072**	**-99,9**
Résultat d'exploitation retraité	847	-2 665	-956	1 709	-64,1
Résultat financier	-343	-4	-588	-584	ns
Résultat courant	504	-2 669	-1 544	1 125	-42,2
Résultat exceptionnel	-5 505	-475	356	831	ns
Résultat net comptable	**-5 424**	**-3 144**	**-1 188**	**1 956**	**-62,2**

Résultat net comptable
En M€



- Baisse du chiffre d'affaires de 9,9% par rapport à 2019. Après impact d'une subvention d'exploitation de 0,5M€, le produit total s'élève à 255M€, en recul de 9,8%.
- La baisse des consommations directes (d'achats de prestations intra-groupe) et des frais de personnel permet d'aboutir à un résultat économique brut à l'équilibre.
- Après impact des dotations aux provisions d'exploitation et du résultat financier, le résultat courant sort à -1,5M€.
- Les charges exceptionnelles de restructurations (3,9M€) étant couvertes par des reprises de provisions, le **résultat net ressort à -1,2M€**, en nette amélioration par rapport aux exercices précédents.
- Malgré l'amélioration du REB, la CAF se dégrade sous l'effet des charges exceptionnelles de restructuration (-4M€)

Frais de personnel

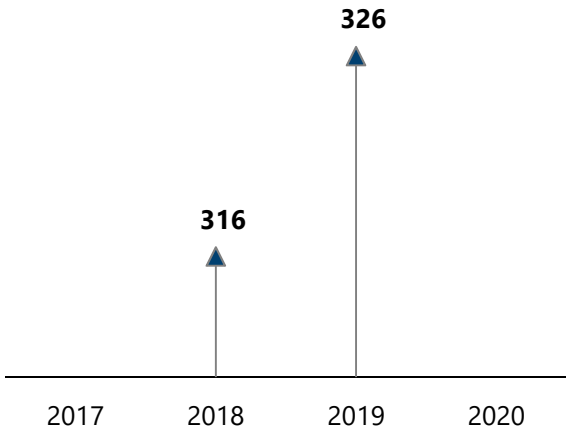
en baisse de 14% sous l'effet notamment des salaires et traitements (-22%)

Frais de personnel

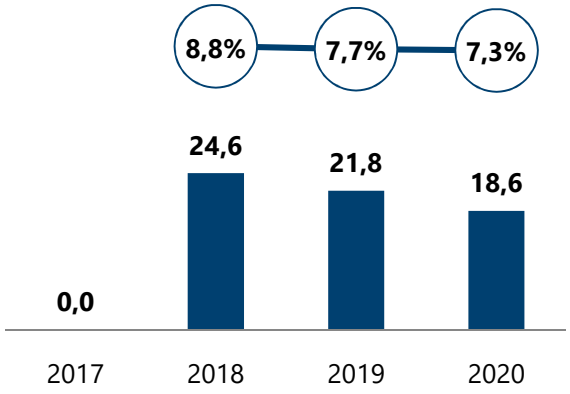
En k€	2018	2019	2020	Diff.	Var. %
Salaires et traitements	14 491	14 203	11 053	-3 150	-22,2
+ Charges sociales	6 321	5 592	5 254	-338	-6,0
- CICE	36	309	0	-309	-100,0
= Frais de personnel interne	**20 776**	**19 486**	**16 307**	**-3 179**	**-16,3**
+ Impôts sur rémunération	2 494	2 416	2 340	-76	-3,1
- Produits en atténuation	153	120	17	-103	-85,8
= Frais de personnel	**23 117**	**21 782**	**18 630**	**-3 152**	**-14,5**
+ Frais de personnel externe	1 442	6	19	13	x 3,2
= Frais de personnel totaux	**24 559**	**21 788**	**18 649**	**-3 139**	**-14,4**

- Retraité des charges de restructuration (indemnités de départs dans le cadre du PSE), les salaires et traitements diminuent de 22%
  - En l'absence d'information sur les effectifs, nous ne pouvons apprécier ni l'effet volume ni l'effet « prix » de cette diminution.
- Après impacts des charges sociales, de la fin du CICE, des impôts sur rémunération et des produits en atténuation, les frais de personnel interne diminuent de 14,5%.
- Notons un recours quasi-nul au personnel externe depuis 2019.

Effectif moyen interne



Frais de personnel
En M€ et en % du PT

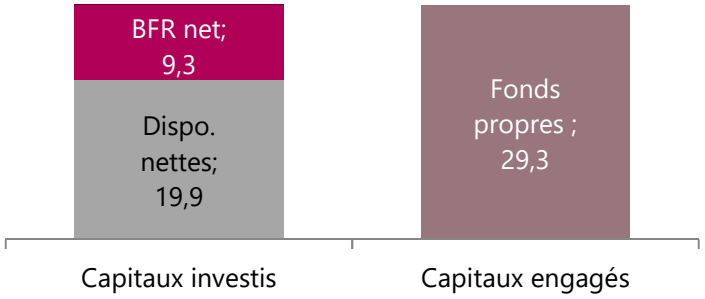


Absence d'immobilisations et de dette nette, des fonds propres positifs mais en diminution sous l'effet du déficit net comptable

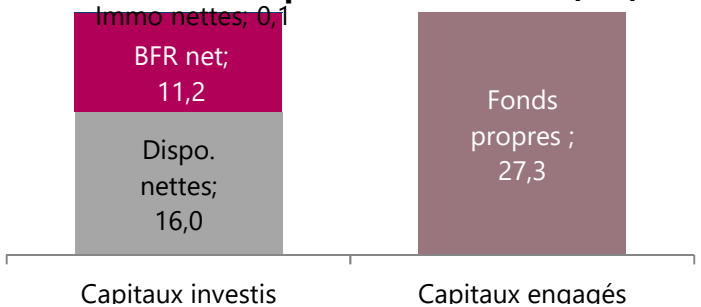
Bilan économique - Vue d'ensemble

k€	2018	2019	2020	Diff.
Immobilisations nettes	0	38	78	40
+ BFR net	33 914	9 342	11 159	1 817
Capitaux investis = capitaux engagés	**33 914**	**9 380**	**11 237**	**1 857**
Fonds propres élargis	31 260	29 304	27 287	-2 017
+ Endettement net	2 656	-19 923	-16 047	3 876

Bilan économique au 31/12/2019 (M€)



Bilan économique au 31/12/2020 (M€)



- AFPA Accès à l'emploi n'a pas **d'immobilisations**
- Le **BFR** est structurellement positif et essentiellement composé de créances envers des clients institutionnels, supérieures aux dettes fournisseurs.
- AFPA AAE n'a quasiment **pas de dettes** (Effets escomptés non échus, Dailly, Affacturage de 37k€). Elles sont largement couvertes par les **disponibilités financières** (créances sur groupe, compte courant)
- Les **fonds propres** sont composés du capital social (33M€), diminué du report à nouveau (cumul déficits antérieurs -9,8M€) et de provisions pour R&C (4M€).

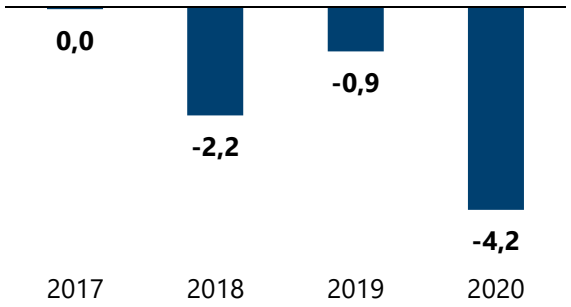
5. Les comptes sociaux des trois entités

5.3. Afpa Entreprise, SASU, fille détenue à 100%, enregistre une perte nette de 4,2M€

Compte de résultat - Vue d'ensemble

k€	2018	2019	2020	Diff.	Var. %
Produit total	**151 354**	**110 514**	**68 071**	**-42 443**	**-38,4**
- Consommations directes	133 452	99 486	59 860	-39 626	-39,8
- Autres consommations intermédiaires	1 369	1 324	966	-358	-27,0
= Valeur ajoutée	**16 533**	**9 704**	**7 245**	**-2 459**	**-25,3**
- Frais de personnel	14 439	12 704	11 638	-1 066	-8,4
= Résultat économique brut	**2 094**	**-3 000**	**-4 393**	**-1 393**	**46,4**
Résultat d'exploitation retraité	1 321	-2 426	-3 659	-1 233	50,8
Résultat financier	16	177	-223	-400	ns
Résultat courant	1 337	-2 249	-3 882	-1 633	72,6
Résultat exceptionnel	-2 989	1 337	-295	-1 632	ns
Résultat net comptable	**-2 231**	**-912**	**-4 177**	**-3 265**	**x 4,6**

Résultat net comptable
En M€



- Parmi les trois entités, AFPA Entreprise subit la plus forte baisse de chiffre d'affaires (-38%)
- La forte baisse des consommations intermédiaires (achats de prestations intragroupes) et des frais de personnel, la chute du CA se répercute sur le REB qui se dégrade à -4,4M€.
- Après impact des reprises de provisions d'exploitation et des charges financières, le résultat courant ressort à -3,9M€.
- Le résultat exceptionnel est négatif sous l'effet des charges exceptionnelles de restructuration (1,3M€) qui se sont pas entièrement couvertes par les reprises nettes de provisions exceptionnelles (-0,9M€.
- Le résultat net ressort à -4,2M€, en dégradation par rapport aux exercices précédents.
- La CAF se dégrade à -9M€ sous l'effet des charges de restructuration et de pertes sur créances irrécouvrables.

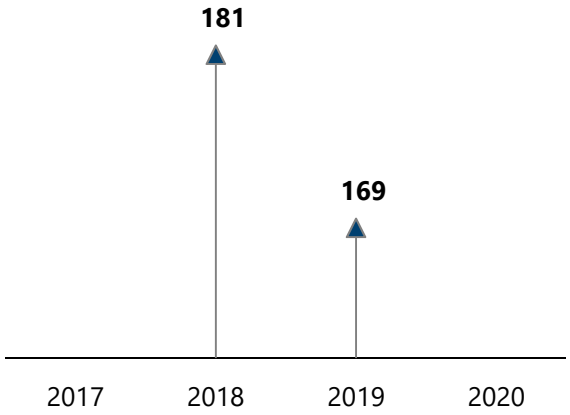
Frais de personnel

une baisse des salaires et traitement de 11%

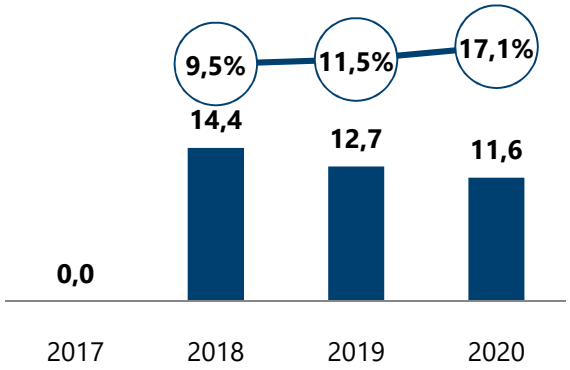
Frais de personnel

En k€	2018	2019	2020	Diff.	Var. %
Salaires et traitements	8 716	8 203	7 305	-898	-10,9
+ Charges sociales	3 735	3 072	3 130	58	1,9
= Frais de personnel interne	**12 451**	**11 275**	**10 435**	**-840**	**-7,5**
+ Impôts sur rémunération	1 463	1 341	1 222	-119	-8,9
- Produits en atténuation	0	17	39	22	x 2,3
= Frais de personnel	**13 914**	**12 599**	**11 618**	**-981**	**-7,8**
+ Frais de personnel externe	525	105	20	-85	-81,0
= Frais de personnel totaux	**14 439**	**12 704**	**11 638**	**-1 066**	**-8,4**
Participation des salariés	579	0	0	0	nc

Effectif moyen interne



Frais de personnel
En M€ et en % du PT

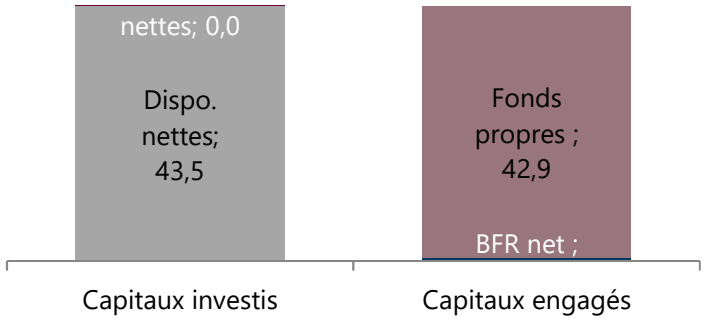


Absence d'immobilisations et de dettes, des fonds propres en baisse sous l'effet des pertes nettes comptables

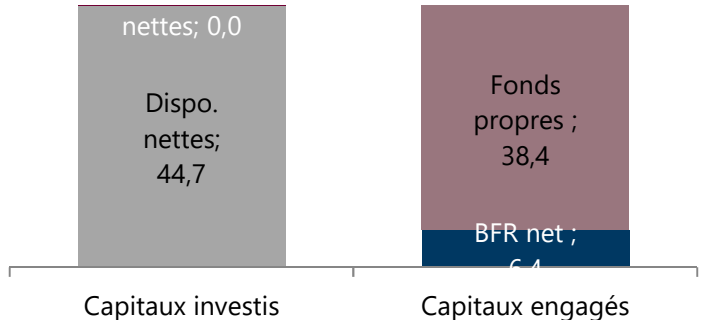
Bilan économique - Vue d'ensemble

k€	2018	2019	2020	Diff.
Immobilisations nettes	0	23	46	23
+ BFR net	3 285	-666	-6 398	-5 732
Capitaux investis = capitaux engagés	**3 285**	**-643**	**-6 352**	**-5 709**
Fonds propres élargis	43 007	42 852	38 390	-4 462
+ Endettement net	-39 722	-43 494	-44 741	-1 247

Bilan économique au 31/12/2019 (M€)



Bilan économique au 31/12/2020 (M€)



- AFPA Entreprise n'a **pas d'immobilisations**.
- Le **BFR** net est **négatif** depuis 2019 et diminue fortement en 2020 (pertes sur créances irrécouvrables ?), ce en quoi il devient une ressource de trésorerie qui peut permettre de financer d'autres besoins liés à l'exploitation.
- Les **fonds propres** sont composés du capital social (44M€) diminué du report à nouveau (cumul déficits 2020 et antérieurs -7M€) et des provisions pour R&C (2M€)
- AFPA Entreprise n'a **pas de dettes** et des **disponibilités financières** d'environ 44M€ (créances groupe via compte courant)

Formations
Conditions de travail
Enjeux sociaux
Emplois
Perspectives économiques

Annexes

Les 5 thèmes clés de la réforme concernant la Formation Professionnelle

Gouvernance

- Place prépondérante de l'Etat
- Gouvernance paritaire au niveau national : création des OPCO en remplacement des OPCA
- Gouvernance paritaire au niveau national : création d'une commission paritaire interprofessionnelle dans chaque région

Les droits de la personne

Rénovation du CPF:
- Monétarisation
- Suppression des listes éligibles

Suppression du congé individuel de formation (CIF) remplacé partiellement par le CPF de Transition et des autres congés formation (VAE, B.C.)

Création de l'application Smartphone

Les conditions de l'achat de formation

- Nouvelle typologie des actions de formation
- Nouvelle définition de l'action de formation (= élargissement)
- Nouveau cadre Qualité pour les prestataires de formation
- Renforcement de l'accompagnement (CEP financés)
- Réorganisation des dispositifs de formation d'insertion sur le marché du travail

Dialogue social en entreprise

- De nouveaux renvois légaux à la négociation d'entreprise
- Du plan de formation au plan de développement des compétences

Financement

- Le regroupement des contributions relatives à la formation professionnelle et à l'apprentissage ➔ contribution unique ;
- Le transfert de la collecte de la contribution légale à l'Urssaf
- La création d'une aide unique aux employeurs d'apprentis, qui remplace trois dispositifs d'aides et un crédit d'impôt

Détail des produits d'exploitation par financeur

Produits d'exploitation _ détail du chiffre d'affaires, des subventions reçues et des autres produits par financeur

M€

	2 017	2 018	2 019	B. 2020	2 020	B. 2021	Var. 17-20	'ar. 19-20	Ecart
EPIC	**196**	**199**	**225**	**240**	**216**	**344**	*+ 10%*	*- 4%*	*-9*
Missions nationales de service public / Etat	115	119	143	151	145	249	*26%*	*1%*	*2*
Réfugiés -migrants (hors national)	8	18	16	15	15	15	*93%*	*-7%*	*-1*
Subventions Régions	31	29	29	28	24	27	*-22%*	*-16%*	*-5*
Régions - SIEG	23	16	17	31	19	39	*-14%*	*15%*	*3*
Apprentissage	0,3	0,7	0,7		0,03		*-88%*	*-95%*	*-1*
Autres (contribution stagiaires, restau ...)	18	17	19	15,0	12	15	*-34%*	*-36%*	*-7*
Accès à l'emploi **	**384**	**279**	**281**	**270**	**254**	**275**	*-34%*	*-10%*	*-27*
Collectivités -Appels d'offres (conseils généraux et régionaux)	288	212	212		191		*-34%*	*-10%*	*-21*
Organismes institutionnels (pôle emploi-AGEPHIP)	74	50	58		59		*-21%*	*2%*	*1*
Appel projet demandeurs emploi	0,3	0,7	0,4		0,05		*-86%*	*-88%*	*0*
Etat-ADOM	11	7,9	8,2		3,8		*-65%*	*-54%*	*-4*
CSP (formation)	11	7,2	2,4		0,1		*-99%*	*-94%*	*-2*
Autres (contribution stagiaires)	0,2	0,8	1,0		0,7		*353%*	*-26%*	*0*
									0
AFPA Entreprises *	**157**	**152**	**111**	**107**	**68**	**95**	*-57%*	*-38%*	*-42*
Etat (dont Dirrecte)	3,7	1,7	0,9		0,3		*-90%*	*-60%*	*-1*
Défense mobilité	12	12	10		8		*-31%*	*-20%*	*-2*
Organismes paritaires (CIF-Pôle emploi)	69	77	48		24		*-65%*	*-49%*	*-23*
Entreprises (GPEC, PSE, emploi avenir, Agents publics, alternance, CPF)	71	60	51		35		*-51%*	*-32%*	*-16*
Autres (entreprises et salariés)	2,0	1,4	1,2		0,8		*-58%*	*-29%*	*0*
									0
TOTAL GENERAL	**737**	**629**	**617**	**616**	**538**	**714**	*-27%*	*-13%*	*-79*

Zoom sur les produits Entreprise et Accès à l'emploi

*** Entreprise**	**157**	**152**	**111**	**107**	**68**	**95**		***-38%***	***-42***
Individus (CPF Transition - CPF)			37	30	20	33		*-46%*	***-17***
Entreprises			62	65	40	52		*-35%*	***-22***
Plan de dév. des cptces			*32*	*30*	*19*	*18*		*-41%*	***-13***
POE (prép. Opérationnelle à l'emploi)			*12*	*12*	*7*	*14*		*-42%*	***-5***
Agents public			*2*	*2*	*1*			*-50%*	***-1***
Alternance-apprentissage			*16*	*21*	*13*	*20*		*-19%*	***-3***
Défense mobilité			10	11	8	10		*-20%*	***-2***
**** Accès à l'emploi**			**281**	**270**	**254**	**275**		***-10%***	***-27***
Collectivités territoriales- conseils régx			212	206	190	199		*-10%*	***-22***
Pôle emploi			59	54	58	66		*-2%*	***-1***
LADOM			8	7	3	7		*-63%*	***-5***
Individu (orientation, formation, accompagn.)			1	1		1		*-100%*	***-1***
Autres			2	2	2	1		*0%*	***0***
									0
TOTAL GENERAL	**737**	**629**	**617**	**616**	**538**	**714**	***-27%***	***-13%***	***-79***

Détail des frais de personnel

Charges de personnel incluant l'intérim et hors PSE

M€

	2 018	2 019	2 020	B 2021	*Var. 19-20*	*Var. 20-B21*
Rémunérations	482	445	403		*-9%*	
provisions CP / CET / RTT	-3	-3	8			
Formation	2	1	1		*17%*	
Subventions CSE	3	2	2		*5%*	
Autres	2	1	2		*31%*	
CICE - baisses de charges	-11					
IJSS -prévoyance	-16	-16	-14		*-14%*	
Indemnités départ *(hors plan)*	12	6	3		*-58%*	
Provisions départs retraite	-8	8	6		*-31%*	
Mobilité interne	1	1	0		*-60%*	
Interne	**462**	**445**	**411**	**424**	*-8%*	*3%*
Intérim	20	*19*	18	63	*-9%*	*260%*
Total	**482**	**464**	**428**	**487**	*-8%*	*14%*

- L'augmentation des provisions pour CP/ RTT est liée à la baisse des prises de congés et RTT du fait de la crise sanitaire
- La baisse de la masse salariale est liée au repli de 10 % des effectifs
- Une progression de 13 M€ de la masse salariale interne est prévue pour 2021
- Et de 45 M€ de charges liées au recours à l'intérim (32 M€ au titre de la promo 16 -18)

Détail des frais de fonctionnement

Frais de fonctionnement-M€

	2 018	2 019	B 2020	2 020	B 2021	Var. 2019-20	Var. B20-B21	Hors promo 16-18
Matière d'œuvre	25	24	22	19	23	- 22%	+ 5%	21
Sous-traitance formation	13	19	14	19	32	- 3%	+ 129%	14
Autres frais de formation	6	2	2	2	2	- 4%	+ 0%	2
Restauration	16	15	16	11	14	- 27%	- 13%	14
Energie-eau	26	28	28	22	24	- 24%	- 14%	24
Nettoyage et gardiennage	15	14	13	14	15	+ 5%	+ 15%	15
Honoraires	4	4	4	6	7	+ 62%	+ 75%	7
Communication	1	1	3	2	2	+ 23%	- 33%	2
Téléphonie	4	4	5	3	3	- 31%	- 40%	3
Déplacement	17	17	15	9	19	- 45%	+ 27%	14
Sous-traitance hors formation	4	4	7	5	6	+ 21%	- 14%	6
Entretien courant	34	33	32	32	35	- 2%	+ 9%	35
Fonctionnement	8	8	7	11	12	+ 43%	+ 71%	12
Locations et C.Bail	26	26	26	26	26	+ 1%	+ 0%	26
Impôts et taxes	13	14	26	13	21	- 10%	- 19%	21
Total	**212**	**214**	**220**	**194**	**241**	- 9%	+ 10%	215

- Un recul de 9 % en lien avec l'absence d'activité pendant la crise très majoritairement , ainsi que les impacts de fermetures de centres
  - Compensés par 7 M€ de surcoûts liés aux mesures sanitaires (gels, masques …)
- Le budget 2021 en revanche prévoit une hausse significative par rapport à 2019 et au budget initial 2020 (+10 %), du fait principalement :
  - D'une progression de la sous-traitance formation (Promo 16-18) : +18 M€
  - Des frais de déplacement (déplacement des jeunes dans le cadre de la promo 16-18) :+5 M€, et de fonctionnement
  - Les impôts et taxes prévoient, comme au B. 2020, davantage de CFE à payer depuis le passage en pleine propriété de l'immobilier

Détail des provisions pour risques et charges au bilan

Provisions pour risques et charges au bilan

M€

	2017	2018	2019	2020
Litige	2,3	2,5	2,3	2,1
salariés		*2*	*0,5*	*1,8*
stagiaires		*0,5*	*1,8*	*0,3*
Autres provisions pour risques	1,9	0,8	0,8	0,8
Retraite	98	73	93	88
Plan transfo / PSE		106	119	58
Autres provisions pour charges- dont redevances domaniales en etter	118	95	67	35
médailles du travail		*0,7*	*0,7*	*0,7*
redavances domaniales (attente de transmission des avis de l'admin.)		*82*	*50*	*-44*
CFE (écarts entre estimé et rôles reçus)		*4,6*	*4,4*	*4,1*
taxe foncière (écarts entre estimé et rôles reçus)		*8*	*8*	*8*

Rappel des grandes lignes du dispositif CICE et sa transformation en réduction des charge depuis 2019

- Faisant suite aux recommandations du rapport Gallois et créé par la Loi de Finances rectificative de fin 2012, le CICE vise à améliorer la compétitivité des entreprises en allégeant le coût du travail.
- Le CICE est ouvert à toutes **les entreprises imposées d'après leurs bénéfices réels et soumises à l'impôt sur les sociétés ou à l'impôt sur le revenu,** quels que soient leur statut ou leur secteur d'activité et leur exposition à la concurrence internationale.
- Le CICE doit être utilisé par les entreprises pour **le financement de l'amélioration de leur compétitivité**
  - Notamment « les efforts en matière d'investissement, de recherche, d'innovation, de formation, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés, de transition écologique et énergétique et de reconstitution de leur fonds de roulement ».
  - Il ne peut financer ni une hausse des bénéfices distribués, ni une augmentation des rémunérations des personnes exerçant des fonctions de direction.

Assiette = masse salariale brute constituée des salaires annuels inférieurs à 2,5 SMIC

X

4% en 2013
6% à partir de 2014 jusqu'en 2016
7 % en 2017
6 % en 2018

=

Montant annuel du CICE

- **Depuis le 1er janvier 2019, le CICE a été remplacé par une baisse de certaines cotisations sociales patronales. L'impact sera donc neutre au niveau du résultat. En revanche, au niveau de la trésorerie, ces diminutions de cotisations viendront s'ajouter au Crédit d'Impôt CICE dû au titre de l'année 2018 (+ éventuel report des années antérieures en cas de résultat déficitaire).**

Merci de votre attention !